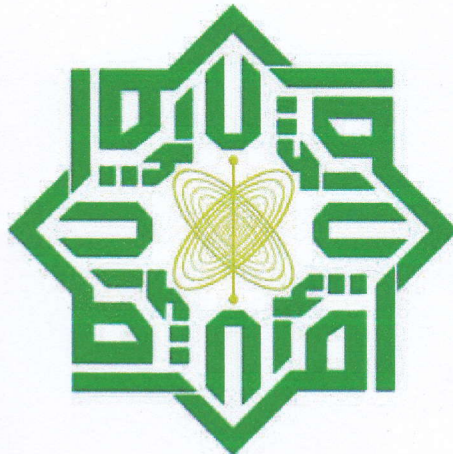


**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI
PONDOK PESANTREN NURUL HUDA
AL-ISLAMI PEKANBARU**

TESIS

Diajukan untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister
Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

MUHAMMAD ALI
NIM : 21890111628

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
1442 H / 2021M**



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PASCASARJANA
كلية الدراسات العليا
THE GRADUATE PROGRAMME

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004
Phone & Facs, (0761) 858832, Site : pps.uin-suska.ac.id E-mail : pps@uin-suska.ac.id

Lembar Pengesahan

Nama : MUHAMMAD ALI
Nomor Induk Mahasiswa : 21890111628
Gelara Akademik : M.Pd. (Magister Pendidikan)
Judul : GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI
PONDOK PESANTREN NURUL HUDA
AL-ISLAMI PEKANBARU

Tim Penguji: **Dr. Alwizar, M.Ag.**
Penguji I/Ketua

Dr. H. Zailani, M.Ag.
Penguji II/Sekretaris

Dr. Risnawati, M.Pd.
Penguji III

Dr. H. Mudasir, M.Pd.
Penguji IV

Tanggal Ujian/Pengesahan: 02/08/2021

PENGESAHAN PENGUJI

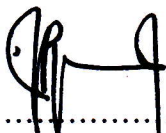
Kami yang bertanda tangan dibawah ini selaku Penguji Tesis, mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul: **“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru”**, yang ditulis oleh Saudari:

Nama : Muhammad Ali
NIM : 21890111628
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan saran Tim Penguji Tesis Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah diujikan pada tanggal 2 Agustus 2021.

Penguji III,

Dr. Risnawati, M.Pd.
NIP. 19650304 199303 2 003



.....
Tgl : 06 Agustus 2021

Penguji IV,

Dr. H. Mudasir, M.Pd.
NIP. 19661108 199402 1 001


.....
Tgl : 06 Agustus 2021

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam


Dr. Alwizar, M.Ag.
NIP. 19700422 200312 1 002

PENGESAHAN PEMBIMBING

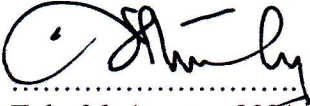
Kami yang bertanda tangan dibawah ini selaku Pembimbing Tesis, mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul: **“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru”**, yang ditulis oleh Saudara:

Nama : Muhammad Ali
NIM : 21890111628
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Telah diperbaiki sesuai dengan saran Tim Pembimbing Tesis Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal 2 Agustus 2021.


Pembimbing I

Dr. Salmainsi Yeli, M.Ag.
NIP. 19690601 199203 2 001



Tgl : 06 Agustus 2021

Pembimbing II

Dr. Andi Murniati, M.Pd.
NIP. 19650817 199402 2 001


Tgl : 06 Agustus 2021

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam


Dr. Alwizar, S.Ag., M.Ag
NIP. 19700422 200312 1 002

PERSETUJUAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, selaku pembimbing Tesis, dengan ini menyetujui bahwa tesis yang berjudul: **Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru**, yang ditulis oleh:

Nama : Muhammad Ali
NIM : 21890111628
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

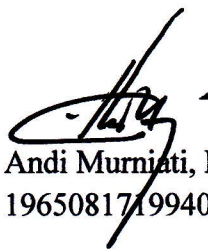
Untuk diajukan dalam Sidang Munaqasyah Tesis pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Tanggal 2 Juli 2021
Pembimbing I,

Tanggal 2 Juli 2021
Pembimbing II,

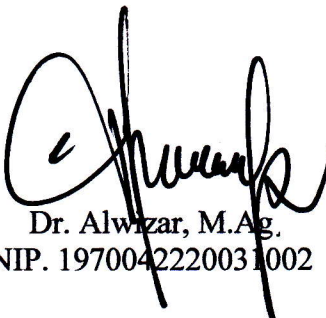


Dr. Salmaini Yeli, M.Ag.
Nip. 196906011992032001



Dr. Andi Murniati, M.Pd.
NIP. 196508171994022001

Mengetahui
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam
Ketua,



Dr. Alwizar, M.Ag.
NIP. 1970042220031002

Dr. Salmaini Yeli, M.Ag
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Perihal : Tesis Saudara
Muhammad ali

Kepada Yth:
Direktur **Program**
Pascasarjana
UIN Sultan Syarif Kasim Riau
Di –
Pekanbaru

Assalamu'alaikum wr. wb.


Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap isi Tesis saudara:

Nama : Muhammad Ali
NIM : 21890111628
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok
Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru**

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Pekanbaru, 2 Juli 2021
Pembimbing I,


Dr. Salmaini Yeli, M.Ag
NIP. 196906011992032001

Dr. Andi Murniati, M.Pd
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Perihal : Tesis Saudara
Muhammad ali

Kepada Yth:
Direktur **Program**
Pascasarjana
UIN Sultan Syarif Kasim Riau
Di –
Pekanbaru

Assalamu'alaikum wr. wb.

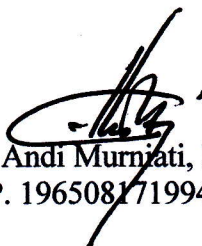
Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap isi Tesis saudara:

Nama : Muhammad Ali
NIM : 21890111628
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok
Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru**

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Pekanbaru, 2 Juli 2021
Pembimbing II,


Dr. Andi Murniati, M.Pd
NIP. 196508171994022001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Ali
NIM : 21890111628
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya tulis dengan judul: “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu yang terdapat di Tesis ini, yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 2 Juli 2021



Muhammad Ali
Nim: 21890111628



KATA PENGANTAR

- Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah menghimpahkan segala rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru”** guna memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Agama Islam pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru. Pada kesempatan ini, penulis juga menyampaikan rasa terimakasih kepada pihak-pihak yang berkenan membantu dan memberikan semangat, terutama penulis menyampaikan kepada :
1. Prof. Dr. Khairunnas, M.Ag., Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh dan menyelesaikan studi pada Prodi Magister Pendidikan Islam.
 2. Prof. Dr. Ilyas Husti, MA., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh dan menyelesaikan studi pada Prodi Magister Pendidikan Islam.
 3. Dr. Alwizar, M.Ag., selaku Ketua Prodi Magister Pendidikan Islam yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan masa studi dan juga memberikan kemudahan selama masa perkuliahan dan penelitian.
 4. Dr. Salmainsi Yeli, M.Ag., selaku Pembimbing I yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan masa studi dan juga memberikan arahan kepada penulis saat penelitian.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Dr. Andi Murniati, M.Pd., Pembimbing II, yang telah memberikan banyak arahan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan masa studi dan juga dalam menyelesaikan penelitian ini.

Bapak dan Ibu Dosen di Magister Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmunya kepada penulis. Sehingga penulis bisa menyelesaikan pendidikan Pascasarjana Magister Pendidikan Islam.

Terima kasih kepada seluruh civitas akademisi di lingkungan Pascasarjana yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Terima kasih untuk seluruh pegawai, guru, dan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah, dan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda, juga seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru yang telah memberikan kemudahan kepada penulis selama melakukan penelitian.

Terima kasih kepada orang tua, Ayahanda Alm. Abdul Hadi dan Ibunda terkasih Muzayyanah beserta istri tercinta Adrina Rohmatul Muyassarrah dan seluruh keluarga yang dengan tulus ikhlas telah memberikan do'a dan pengorbanan baik material maupun motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan Magister Pendidikan Islam, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan tesis ini.

1. Dilarang menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ilmiah pencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

10. Untuk semua teman-teman Magister Pendidikan Islam, yang telah memberikan bantuan secara moril maupun materil pada saat penulis menyelesaikan masa studi dan penelitian ini..

Pada kesempatan ini, penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih atas segala sedalam-dalamnya untuk semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga Allah SWT membalasnya dengan balasan pahala yang berlipat. Akhirnya, penulis berharap bahwa apa yang disajikan dalam tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Semoga kesemuanya ini dapat bernilai ibadah di sisi-Nya, Amin.

Pekanbaru, 2 Juli 2021

Penulis

Muhammad Ali
Nim: 21890111628

UIN SUSKA RIAU



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
تجربتي	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	13
1. Identifikasi Masalah	13
2. Fokus Penelitian	14
3. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	15
1. Tujuan Penelitian	15
2. Manfaat Penelitian	15
BAB II KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN	17
A. Kepemimpinan	17
B. Gaya Kepemimpinan	27
C. Kepala Madrasah	38
D. Pondok Pesantren	50
E. Penelitian Yang Relevan	58
F. Definisi Konseptual	54
BAB III METODE PENELITIAN	62
A. Jenis Penelitian	62
B. Lokasi dan waktu penelitian	62
C. Subjek dan Objek Penelitian	63
D. Partisipan Penelitian	63



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

E.	Profil Kepala Madrasah (Informan Penelitian)	64
F.	Teknik Pengumpulan Data	66
G.	Instrument Penelitian	68
H.	Teknik Analisa Data	70
I.	Keabsahan Data	71
BAB IV. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU		
A.	Gambaran Umum Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru	74
B.	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru	92
C.	Implikasi Penelitian	141
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN		
A.	Kesimpulan	157
B.	Saran	158
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengemukakan dan menyebutkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1:	Perkembangan Tingkat Absensi Guru pada Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru 2017-2019	11
Tabel 1.2:	Rekapitulasi data Penilaian Kinerja Guru di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru tahun 2017-2019.....	12
Tabel 3.1:	Informan Penelitian	64
Tabel 4.1:	Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Tanawiyah Nurul Huda	86
Tabel 4.2:	Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Aliyah Nurul Huda	83
Tabel 4.3:	Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah	87
Tabel 4.4:	Jumlah Santri Pada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.....	90
Tabel 4.5:	Jumlah Santri Pada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru	90
Tabel 4.6:	Data Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru	91
Tabel 4.7:	Rangkuman tentang Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru	142

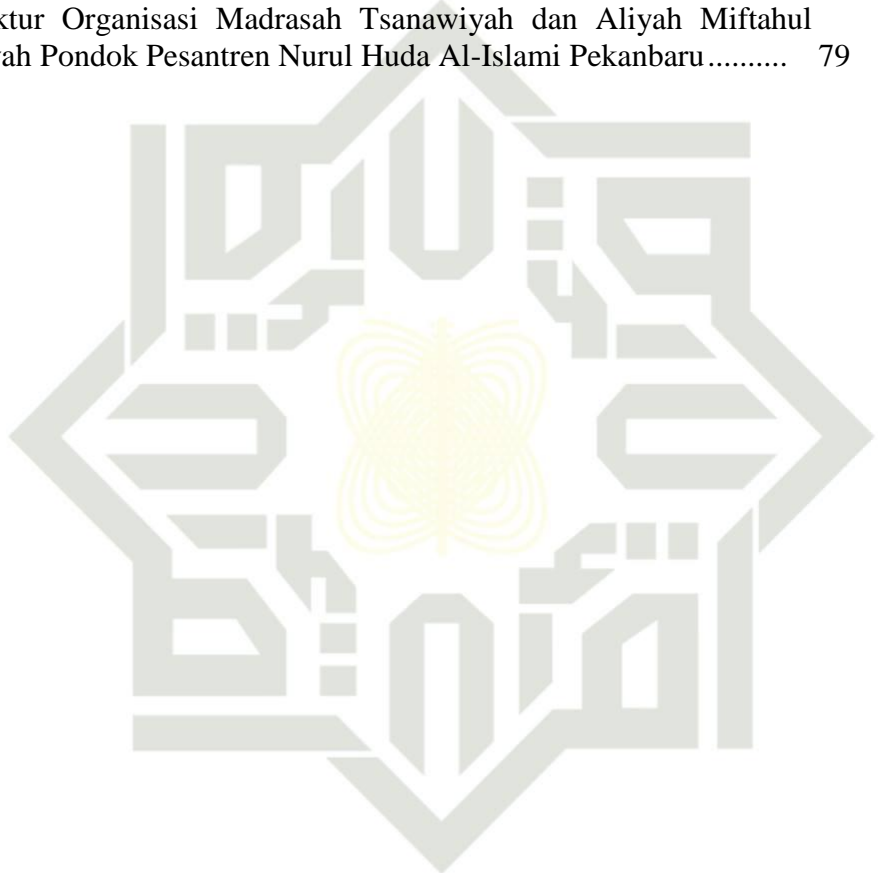
UIN SUSKA RIAU



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurniakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Persentase Tingkat Kesalahan guru di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Dalam Bekerja	10
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru	78
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru	79



UIN SUSKA RIAU



PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya atau bagian dari karya tersebut, baik secara cetak maupun elektronik, tanpa izin UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hala Cipta Diliindungi Undang-undang
Karya Cipta Sastra UIN Suska Riau

Bulan Syaif Kasim Riau

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini di dasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan No. 133/b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ص	Sy	ء	'
ش	Sh	ي	Y
ض	DI		

B. Vokal, panjang dan diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlomah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:



Vokal (a) panjang = Â misalnya قال menjadi qâla

Vokal (i) panjang = î misalnya قيل menjadi qîla

Vokal (u) panjang = Û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya' nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan "i", melainkan tetap ditulis dengan "iy" agar dapat menggambarkan ya' nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya' setelah *fathah* ditulis dengan "aw" dengan "ay". Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = و misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = ي misalnya خير menjadi khayrun

C. Ta' marbûthah (ة)

Ta' marbuthah ditransliterasikan dengan "r" jika berada ditengah kalimat, tetapi apabila Ta' marbuthah tersebut berada diakhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan "h" misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalat li al-madrasah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang berdiri dari susunan *mudlaf* dan *Mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan *t* yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillah*.

D. Kata Sandang dan Lafdz al-Jalâlah

Kata Sandang berupa "al" (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak diawal kalimat, sedangkan "al" dalam lafadh jalâlah yang berada ditengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka dihilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

- Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
- Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
- Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.

2. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



ABSTRAK

Muhammad Ali (2020): Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.

Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memegang peranan penting dalam menciptakan generasi bangsa yang cerdas. Oleh karena itu, madrasah dituntut untuk memiliki guru yang memiliki kinerja baik. Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, maka dibutuhkan beberapa hal, diantaranya adalah Kepemimpinan Kepala Madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Penelitian ini dilakukan pada guru dan Kepala Madrasah di Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan untuk menganalisis data, maka digunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Seorang Kepala Madrasah yang baik dalam kepemimpinannya adalah yang memiliki beberapa kemampuan, seperti: 1) Kemampuan Mengambil Keputusan, 2) Kemampuan Memotivasi, 3) Kemampuan Komunikasi, 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan, 5) Tanggung Jawab, dan 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional. Sementara itu, hambatan-hambatan tersebut adalah: 1) kesulitan komunikasi antara Kepala Madrasah dengan guru, 2) kurangnya motivasi guru dalam proses pembelajaran, 3) kesulitan untuk mengkoordinir guru, 4) dan kesulitan untuk menumbuhkembangkan rasa tanggung jawab guru dalam mengajar. Berdasarkan pada hasil penelitian, maka Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru harus mampu untuk memberikan pelatihan terhadap Kepala Madrasah dalam rangka meningkatkan peran Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta ini dimiliki UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



ABSTRACT

Muhammad Ali (2020): Leadership of the Head of the Madrasah at the Nurul Huda Al-Islami Islamic Boarding School, Pekanbaru.

Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru is one of the educational facilities that plays an important role in creating a smart nation. Therefore, madrasahs are required to have teachers who have good performance. In order to improve teacher performance, several things are needed, including the leadership of the Madrasah Principal. This study aims to determine the implementation of the leadership of the head of Madrasah in Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. This research was conducted on teachers at Madrasah in Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. The data collection technique used was to use interviews, documentation, and observation. Meanwhile, to analyze the data, a qualitative descriptive was used. The results of this study indicate that: A principal who is good at leadership has several abilities, such as: 1) Ability to Make Decisions, 2) Motivating Ability, 3) Communication Ability, 4) Ability to Control Subordinates, 5) Responsibility, and 6) Ability to Control Emotional. Meanwhile, these obstacles are: 1) difficulty in communicating between the head of the madrasah and the teacher, 2) lack of teacher motivation in the learning process, 3) difficulty in coordinating teachers, 4) and difficulty in developing a sense of responsibility for teachers in teaching. Based on the results of the study, Madrasahs in the Nurul Huda Al-Islami Islamic Boarding School in Pekanbaru must be able to provide training to madrasah principals in order to increase the role of madrasah principals in improving teacher performance.

Keywords: Leadership of the Head of Madrasah in Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



تجريدي

1. Di larang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah dasar pembangunan bagi suatu bangsa. Namun realitas pendidikan saat ini sangat memprihatinkan, banyak permasalahan yang terjadi di dunia pendidikan, salah satunya mengenai kualitas pendidikan itu sendiri. Indonesia memiliki jumlah penduduk yang tinggi, namun pertumbuhan penduduk yang tinggi itu tidak dibarengi dengan adanya peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang tinggi pula. Hal ini sangat disayangkan, alangkah baiknya pertumbuhan populasi penduduk ini dibarengi dengan adanya peningkatan kualitas pendidikan. Sehingga apa yang dicita-citakan dan menjadi tujuan nasional pendidikan Indonesia tercapai yaitu membentuk manusia Indonesia seutuhnya.

Berdasarkan pada Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.¹

¹ UU RI No. 20 Th. 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya* (Bandung: PT Citra Umbara, 2003), h. 7



Sebagai tindak lanjut dari ditetapkannya undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, maka Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 menetapkan standar nasional pendidikan yang dapat dijadikan sebagai pedoman yang mengarahkan setiap praktisi, birokrat dan penyelenggara pendidikan untuk menggunakan standarisasi dalam proses, penyelenggaraan dan hasil pendidikan dari semua jenjang dan satuan pendidikan.⁷⁰

Standar ini menekankan pada standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang ditingkatkan secara berencana dan berkala serta digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan. Pengelolaan pendidikan merupakan salah satu penekanan dalam standar nasional ini dan menjadi bagian penting dalam usaha peningkatan kualitas pendidikan nasional. Pada Bab XIV Pasal 50 ayat 5 Undang-Undang Sisdiknas dikatakan bahwa pemerintah kabupaten/kota bertanggung jawab mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal. Tanggung jawab ini kemudian diwujudkan dengan pemberian hak otonomi dalam mengelola pendidikan. Bagi pendidikan dasar dan menengah hak otonomi ini diwujudkan dengan pelaksanaan pengelolaan madrasah dengan prinsip Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).⁷¹

⁷⁰ Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 242-243

⁷¹ Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, h. 33



Dewasa ini berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah dilakukan, antara lain berupa pengembangan kurikulum sebagai keseluruhan pengalaman belajar, pengadaan buku-buku pelajaran beserta buku pengembangan guru, penambahan dan penataran guru dan pembinaan perpustakaan madrasah sebagai pusat atau sumber belajar. Namun apapun yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, yang pasti sebagaimana dikemukakan oleh para teoretis pendidikan, adalah bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak mungkin ada tanpa performansi para gurunya dan peranan Kepala Madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan.

Guru memegang peran yang sangat penting dan menentukan dalam pelaksanaan pembelajaran di madrasah. Dengan demikian kinerja guru harus ditingkatkan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya mengemban amanat pendidikan. Berbagai upaya dan strategis harus dilakukan dengan baik dan berencana, agar kinerja guru terus meningkat dan dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan.⁷²

Menurut Dede Rosyada madrasah akan mencapai performa terbaik jika dipimpin oleh seorang Kepala Madrasah yang kuat, visioner, konsisten, demokratis, dan berani mengambil putusan-putusan strategis.⁷³ Sebagai seorang pemimpin Kepala Madrasah hendaknya mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekwensi keputusannya. Kepala Madrasah harus punya wawasan

⁷² Lasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 155.

⁷³ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h. 234.

pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menerbitkan suatu keputusan yang tepat.

Peranan Kepala Madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas Kepala Madrasah itu sendiri. Segenap sumber daya harus dimanfaatkan sedemikian rupa. Para tenaga pendidik perlu digerakkan ke arah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Bagaimanapun tenaga pendidik merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar. Demikian pula penataan fisik dan administrasi atau ketatalaksanaan perlu dibangun agar disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi siswa. Ini semua mensyaratkan perlunya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah.⁷⁴

Di dalam usaha meningkatkan mutu madrasah, seorang Kepala Madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas-fasilitas madrasah. Di samping itu juga harus memperhatikan mutu guru-guru dan seluruh staf kantor. Kepala

⁷⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 90.



Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi tenaga kependidikan, serta meningkatkan komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Mereka harus memiliki karakter yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah harus memiliki sifat yang jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.⁷⁵ Selain itu, menurut Wahjosumidjo Kepala Madrasah yang berhasil adalah mereka yang memahami keberadaan Madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.⁷⁶

Menurut Mulyasa Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Madrasah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada madrasah yang dipimpinnya.⁷⁷ Selanjutnya, Kepala Madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan madrasah menjadi tanggung jawab Kepala Madrasah dan guru. Namun, kemampuan Kepala Madrasah dalam memimpin sistem madrasah sangat berpengaruh terhadap terselenggaranya

⁷⁵ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 82

⁷⁶ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 81.

⁷⁷ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 24



menajemen yang baik. Kepemimpinan Kepala Madrasah seyogyanya dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah sangat berperan bagi pengelolaan madrasah yang baik.⁷⁸

Oleh karena itu, untuk menjadikan madrasah menjadi lebih maju, Kepala Madrasah sebagai pemimpin tentunya harus berani untuk melakukan pengembangan dan perubahan di lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Perubahan tersebut dilakukan dengan tujuan agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya. Untuk itu maka perlu dilakukan perubahan di lingkungan internal dulu terutama mindset gurunya, agar madrasah lebih responsif dan kompetitif dalam menghadapi perubahan.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin dilihat perilakunya dalam menggerakkan guru sebagai anak buahnya harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru baik sebagai individu maupun kelompok.⁷⁹ Untuk menciptakan madrasah yang berkualitas, peran Kepala Madrasah sangat menentukan. Kepala Madrasah sebagai tenaga fungsional guru atau pemimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁸⁰

⁷⁸ Ibid, h. 25.

⁷⁹ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hal. 168.

⁸⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 83.



Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan Kepala Madrasah. Berkat kepemimpinan di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala Madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan madrasah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak-anak didiknya.⁸¹

Kepala Madrasah sebagai penentu kebijakan di madrasah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin madrasah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di madrasah yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, Kepala Madrasah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan peran sebagai Kepala Madrasah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, Kepala Madrasah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di madrasah dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita madrasah.⁸²

Bagus tidaknya pengelolaan dan penataan madrasah sangat tergantung pada sejauh mana implementasi gaya kepemimpinan Kepala Madrasah. Kepala

⁸¹ Harno, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), h, 54.

⁸² Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008),

h, 7.



Madrasah memiliki peran sentral dalam menentukan arah pendidikan di madrasah.

Jika Kepala Madrasah yang diangkat tidak memenuhi kriteria kualitatif yang di butuhkan dan atau tidak memiliki pemahaman kualitatif jabatan yang diembannya, maka proses menejerialisasi madrasah tersebut di khawatirkan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.⁸³

Gaya kepemimpinan (leadership style), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.⁸⁴ Sementara itu, Tofan memberikan definisi bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai penampilan atau karakteristik khusus dari suatu bentuk kepemimpinan⁸⁵.

Penjabaran tentang peranan Kepala Madrasah menunjukkan bahwa peran Kepala Madrasah sangat penting meningkatkan kinerja guru. Perilaku Kepala

⁸³ Aspizain Chaniago, *Kepemimpinan dan Pemimpin, Pendekatan Teori dan Praktek*, (Jakarta: Penerbit Lentera UtamaCendekia, 2017), h. 50

⁸⁴ Ibid, h. 50

⁸⁵ Samsu, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2004), h.80.

Madrasah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama

meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.

Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain dapat melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, dan penghargaan.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan salah satu guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Madrasah Tsanawiyah (MTs) Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru menunjukkan bahwa:⁸⁶ Kepala Madrasah dalam membimbing guru dalam hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum belum optimal, pembinaan Kepala Madrasah terhadap guru-guru tentang pembuatan program satuan pembelajaran belum berjalan dengan maksimal, sering terjadi miskomunikasi antara Kepala Madrasah dengan guru-guru yang ada di MTs Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, dan Kepala Madrasah dalam memberikan teguran terhadap guru tentang kedisiplinan belum maksimal, sehingga masih ada guru yang belum disiplin dalam kegiatannya atau tugasnya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal yang sering terjadi di madrasah, seperti:

1. Kepala Madrasah masih sering membiarkan guru meninggalkan jam pelajaran tanpa menegurnya, dengan alasan takut menyinggung perasaan guru yang bersangkutan.
2. Kepala Madrasah kurang mampu untuk mengarahkan guru agar lebih baik dalam bekerja, sehingga masih ada guru yang mengajar tidak maksimal.

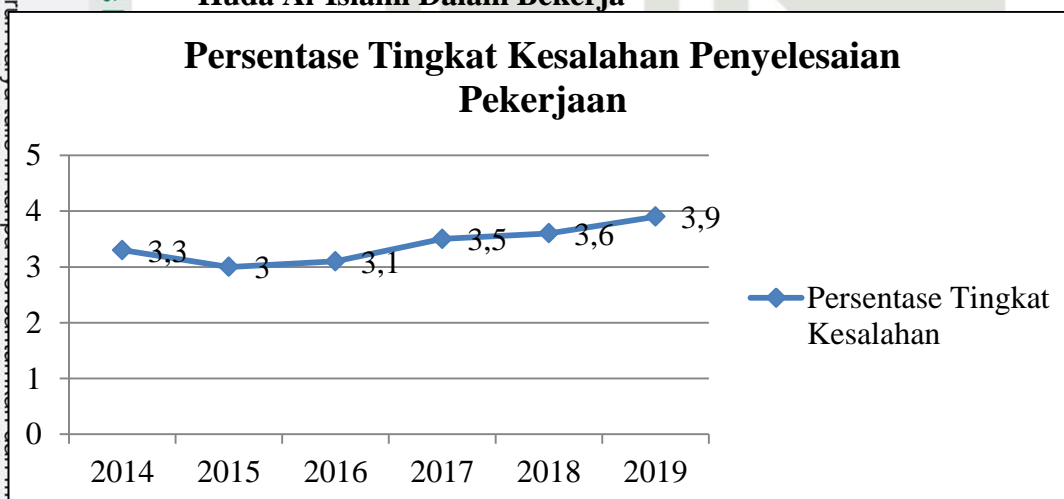
⁸⁶ Wawancara dengan M. Rosyidi, S.Pd.I, Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Permasalahan-permasalahan tentang disiplin kerja guru dalam mengajar, ini

merupakan tanda bahwa Kepala Madrasah masih kurang melaksanakan tugasnya untuk mendisiplinkan atau mengarahkan guru dalam bekerja. Sehingga para guru sudah untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran dan kesalahan-kesalahan dalam bekerja. Adapun tingkat kesalahan guru dalam bekerja dapat dilihat dari gambar berikut ini:

Gambar 1.1. Persentase Tingkat Kesalahan guru di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Dalam Bekerja



Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami, 2020

Berdasarkan Grafik 1.1, maka dapat dilihat bahwa tingkat kesalahan dalam pekerjaan yang dilaksanakan oleh guru Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami berkisar antara 3% sampai 9 %. Nilai tersebut memang masih berada dibawah ambang batas maksimal yang telah ditentukan dalam penetapan kinerja organisasi yaitu 5%, tapi mengindikasikan tren yang cenderung meningkat. Hal ini tentu mengkhawatirkan mengingat kualitas kerja guru sangat penting dalam mencapai tujuan sekolah. Kesalahan-kesalahan ini akan menghambat kualitas dan kuantitas serta produktifitas yang jika terus dibiarkan akan mengakibatkan gangguan dalam proses reformasi kinerja guru Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya atau bagian dari karya tersebut, termasuk menyebarkan atau memfotokopi, tanpa izin dari penulis. Hal ini berlaku untuk semua karya tulis, termasuk buku, jurnal, artikel, dan sebagainya. Hal ini berlaku untuk semua karya tulis, termasuk buku, jurnal, artikel, dan sebagainya. Hal ini berlaku untuk semua karya tulis, termasuk buku, jurnal, artikel, dan sebagainya.

2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Melihat fenomena terkait dengan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami, maka perlu untuk melihat bagaimana gaya kepemimpinan tersebut berjalan dengan efektif atau tidak. Oleh karena itu, untuk menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan di madrasah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami, maka dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti yang disampaikan oleh Kartono bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari beberapa indikator berikut ini:⁸⁷ 1) Kemampuan Mengambil Keputusan. 2) Memotivasi. 3) Komunikasi. 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan. 5) Tanggung Jawab, 6) Mengendalikan Emosional.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan salah satu Guru di Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, maka didapati masih terdapat beberapa masalah, yaitu sebagai berikut:⁸⁸

- a. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan dan memotivasi Guru dirasakan masih kurang. Motivasi kerja guru yang rendah tentu saja berimbas pada hasil kerja guru. Guru yang memiliki motivasi kerja bagus cenderung akan rajin dalam mengajar dan menghindari pelanggaran-pelanggaran absensi. Namun guru yang memiliki motivasi kerja kurang baik, cenderung akan sering melakukan pelanggaran-pelanggaran. Hal ini terlihat dari rekapitulasi pelanggaran absensi guru berikut ini:

⁸⁷ Ibid, hal. 76.

⁸⁸ Wawancara dengan Muzakki Mushoffa, S.Pd, Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Tabel 1.1: Perkembangan Tingkat Absensi Guru pada Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru 2017-2019

No	Tahun	Guru	Jumlah Absen/bulan			
			Alpa	Telat	Pulang	Jumlah
1	2017	46	15	18	14	47
2	2018	46	16	17	21	54
3	2019	46	27	14	34	75

Sumber : Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

Berdasarkan pada Tabel 1.1, maka dapat dilihat bahwa pelanggaran absensi yang dilakukan oleh guru masih tinggi, dan terus menunjukkan peningkatan.

Banyaknya guru yang melanggar absensi ini tentu saja akan berdampak pada hasil kerja guru. Karena waktu kerja guru menjadi berkurang karena tidak masuk kerja.

Kepala Madrasah dalam berkomunikasi dengan Guru masih kurang baik. Hal ini terlihat dari sulitnya guru untuk mencari Kepala Madrasah ketika guru mengalami kesulitan dalam mengajar, sehingga masalah yang dihadapi oleh guru tersebut menjadi penghambat guru dalam mengajar.

Kepala Madrasah dalam mencari solusi masalah pencapaian kinerja organisasi dan anggota organisasi dirasakan masih kurang optimal. Masalah pencapaian kinerja guru juga berkaitan dengan masalah kepemimpinan Kepala Madrasah. Semakin baik kemampuan pemimpin dalam mengarahkan guru mengajar, maka kinerja guru juga akan semakin baik. Begitu juga sebaliknya, jika Kepala Madrasah kurang mengarahkan guru dalam mengajar, maka kinerja guru akan semakin menurun. Hal ini terlihat dari table berikut ini:

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Tabel 1.2: Rekapitulasi data Penilaian Kinerja Guru di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru tahun 2017-2019

Kriteria Nilai	2017		2018		2019	
	Jumlah Guru	%	Jumlah Guru	%	Jumlah Guru	%
Sangat baik	4	11%	3	8%	3	8%
Baik	17	47%	15	42%	15	42%
Cukup baik	14	25%	17	33%	15	28%
Kurang Baik	10	17%	11	17%	13	22%
Tidak baik	0	0%	0	0%	0	0%
Jumlah	46	100%	46	100%	46	100%

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

Berdasarkan pada Tabel 1.2, maka dapat dilihat bahwa kinerja guru di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru secara umum sudah memiliki kinerja yang baik. Namun, jumlah guru yang mendapatkan predikat cukup baik dan kurang baik cenderung meningkat, Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja beberapa orang guru. Melihat masalah pencapaian kinerja pegawai, maka Kepala Madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru harus melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja pegawai, agar dapat mengetahui dan meminimalisir faktor-faktor yang mampu untuk mempengaruhi kinerja, serta mencari solusi agar pencapaian kinerja guru dapat ditingkatkan.

Kurangnya kemampuan Kepala Madrasah untuk melakukan inovasi dalam pencapaian kinerja organisasi dan kinerja Guru. Kurangnya kemampuan Kepala Madrasah dalam melakukan inovasi ini juga terlihat dari pencapaian kinerja guru yang masih kurang. Hal ini menandakan bahwa Kepala Madrasah tidak melakukan inovasi terhadap kinerja guru yang terus mengalami penurunan.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Berdasarkan permasalahan di atas penulis tertarik untuk melakukan

penelitian dengan judul: **Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok**

Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.

B. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah masih kurang efektif. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan kepala madrasah untuk memotivasi dan mengarahkan guru yang masih kurang. Sehingga masih ada guru yang tidak hadir tanpa alasan, atau melakukan pelanggaran absensi lainnya. Selain itu, kemampuan kepala madrasah untuk mengarahkan guru juga masih kurang maksimal, hal ini dapat dilihat dari perkembangan kinerja guru yang masih rendah.
- b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda masih kurang terlaksana dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari penilaian terhadap indikator gaya kepemimpina, seperti: kemampuan untuk mengarahkan, dan memotivasi, kemampuan untuk berkomunikasi, dan Kemampuan Komunikasi. Serta kemampuan mengendalikan bawahan masih kurang. Sehingga pencapaian kinerja guru dirasakan kurang maksimal.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- c. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah masih kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari Kurangnya kemampuan Kepala Madrasah untuk melakukan inovasi dalam pencapaian kinerja organisasi dan kinerja Guru. Kurangnya kemampuan Kepala Madrasah dalam melakukan inovasi ini juga terlihat dari pencapaian kinerja guru yang masih kurang.
- d. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda, masih kurang terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan dan memotivasi Guru dirasakan masih kurang. Motivasi kerja guru yang rendah tentu saja berimbas pada hasil kerja guru. Komunikasi Kepala Madrasah dengan Guru masih kurang baik. Hal ini terlihat dari sulitnya guru untuk mencari Kepala Madrasah. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mencari solusi masalah pencapaian kinerja organisasi dan anggota organisasi dirasakan masih kurang.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini pada:

- a. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah.
- b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda.
- c. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah.



Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan pembatasan masalah dapat penulis rumuskan masalah pokok dalam penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah?
- b. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda?
- c. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah?
- d. Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Sebagaimana rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah.
- b. Untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda.
- c. Untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah.
- d. Untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Manfaat penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini dapat dikategorikan pada dua hal, yaitu secara teoritis dan secara praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoretis

Penelitian ini secara teoretis memberikan kontribusi terhadap khazanah keilmuan pendidikan Islam, khususnya menambah referensi tentang wacana Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- 1) Pendidik, penyelenggara pendidikan dan stakeholders di lingkungan pendidikan, sebagai bahan informasi tentang konsep kepemimpinan dalam memimpin sebuah lembaga secara profesional serta sebagai bahan informasi/ kajian dalam mengikuti perkembangan pengelolaan pendidikan.
- 2) Bagi Madrasah, dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi Kepala Madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.
- 3) Bagi para peneliti di bidang pendidikan, sebagai pendorong untuk mengadakan penelitian yang lebih luas dan lebih mendalam tentang kajian sebagai tugas akhir pascasarjana.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam penjelasan arti kepemimpinan dikatakan bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang pemimpin dengan jalan memperkarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekspetensi atau penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.⁸⁹

Syaiful Sagala mendefinisikan kepemimpinan yaitu kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.⁹⁰

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas dan tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan yang sudah menjadi tugas dan kewajiban bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

⁸⁹ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindra Persada, 2011), h. 39

⁹⁰ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 24.



2. Fungsi Pemimpin

Rivai menyatakan secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:⁹¹

- a. Fungsi Instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- b. Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapatkan dukungan dan lebih

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurnankan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

⁹¹ Rivai Veithzal, dkk, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktek*, Rajawali Pers, Jakarta. h, 34.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

- c. Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
- d. Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- e. Fungsi pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Tanri Abeng menyatakan bahwa fungsi pemimpin terdiri dari lima aktifitas: ⁹²

⁹² Nurmansyah, logcit..h, 74.



- a. Motivasi, meliputi tugas-tugas memberikan inspirasi, mendorong dan mendesak orang untuk mengambil tindakan yang diperlukan.
- b. Berkomunikasi, meliputi tugas-tugas untuk menciptakan saling pengertian sehingga orang-orang dapat bertindak secara efektif.
- c. Mengambil keputusan, meliputi tugas-tugas untuk memperoleh kesimpulan dan pertimbangan yang diperlukan agar orang dapat bertindak.
- d. Mengembangkan orang, meliputi tugas-tugas meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan orang, serta memberdayakan orang (empowerment). Orang hanya dapat diminta pertanggungjawaban kalau mereka memperoleh pendelegasian tanggung jawab serta kewenangan secara berimbang.

Sementara itu, Rivai mengatakan bahwa pemimpin itu memiliki peran penting dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:⁹³

- a. Bersikap adil
- Dalam kehidupan organisasi apapun rasa kebersamaan di antara para anggotanya adalah mutlak. Sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari kesepakatan antara sesama bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Tetapi dalam hal-hal tersebut mungkin akan terjadi ketidak sesuaian atau timbul persoalan dalam hubungan di antara para bawahan. Apabila di antara mereka tidak bisa memecahkan persoalan tersebut, pemimpin perlu turun tangan

⁹³ Veithzal Rivai, Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 83



untuk segera menyelesaikannya. Dalam hal memecahkan persoalan hubungan di antara bawahan, pemimpin harus bertindak adil dan tidak memihak.

b. Mendukung tercapainya tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak terjadi secara otomatis, melainkan harus di dukung oleh berbagai sumber. Oleh sebab itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mencapai tujuan yang telah di tetapkan, serta mendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal, perlu di siapkan sumber pendukungnya yang memadai seperti: mekanisme dan tata kerja, sarana, serta sumber daya lain.

c. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Fungsi ini hanya dapat di laksanakan apabila setiap pemimpin selalu mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme dalam menghadapi setiap permasalahan, sehingga dengan demikian dalam melaksanakan tugas-tugasnya bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran dan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

d. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih kepemimpinan yang menganut prinsip “keteladanan atau panutan”. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karenanya segala prilaku, perbuatan dan kata-katanya akan selalu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



memberikan kesan tertentu terhadap organisasinya. Penampilan dan kesan-kesan positif seorang pemimpin akan memberikan gambaran yang positif pula terhadap organisasi yang di pimpinnya. Dengan demikian setiap pemimpin tidak lain juga di akui sebagai tokoh yang mewakili dalam segala hal dari organisasi yang di pimpinnya.

e. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga para bawahannya menerima dan memahami tujuan organisasi secara antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

f. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan dari orang lain, demikian pula setiap bawahan dalam suatu organisasi memerlukan pengakuan dan penghargaan dari atasannya. Oleh karena itu menjadi kewajiban pemimpin harus mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Sementara itu, menurut James A.F. Stoner dalam Wahjosumidjo, seorang pemimpin mempunyai dua manfaat, yaitu: a. problem solving atau task related, yaitu seorang pemimpin memberi saran dalam pemecahan masalah, memberikan sumbangan informasi dan pendapat. b. membantu kelompok (group maintenance atau social function), yaitu pemimpin membantu kelompok kerja lebih lancar, dan melengkapi anggota kelompok

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



yang lain misalnya: menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, dan memperhatikan diskusi kelompok.⁹⁴

Keterampilan yang dibutuhkan oleh Pemimpin

Pemimpin lembaga pendidikan selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia dituntut memiliki kelebihan dari pada orang yang dipimpinnya, yaitu kepribadian tertentu. A. Ghozali dalam Wajidjoesumijo mengatakan, bahwa kepala harus memahami administrasi: a) pendidikan dan pengajaran, b) tata usaha, c) organisasi, d) merencanakan, melaksanakan, dan pengawasan, e) keuangan.⁹⁵

Sementara itu, keterampilan yang dijadikan syarat sebagai pemimpin pernah disampaikan oleh Hadari Nawawi adalah sebagai berikut:⁹⁶

- a. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik. Seorang pemimpin harus mampu menganalisa masalah yang dihadapi organisasinya, dan kemampuan itu memungkinkan pemimpin mengarahkan pemikiran anggotanya dalam menyusun perencanaan dan menetapkan keputusan yang tepat dalam mewujudkan beban tugas organisasinya. Disamping itu, pemimpin pendidikan harus siap membantu anggota kelompoknya mengatasi kesulitan yang timbul sehingga selalu dibutuhkan kelompoknya jika menghadapi masalah.
- b. Percaya diri sendiri dan bersifat membership. Pemimpin harus percaya diri bisa mewujudkan visi-misi, harus mampu menjalin kerjasama di

⁹⁴ Kandiri, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Multi Situs di MAN 2 Situbondo, MA Islamiyah Asembagus dan MA Al-Azhar Asembagus Situbondo), Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri (Uin) Sunan Ampel Surabaya, h. 61.

⁹⁵ *Ibid.* H. 64.

⁹⁶ *Ibid.* h. 64-68



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurniikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam kelompoknya maupun orang lain, menyakinkan kelompoknya bahwa keputusannya adalah sesuatu yang terbaik untuk dilaksanakan, dengan berpegang kepada prinsip mengutamakan kepentingan kelompok berlandaskan pada kebenaran.

- c. Cakap bergaul dan ramah tamah. Pemimpin yang memiliki kemampuan bergaul akan mampu menghayati dan memahami sikap, tingkah laku, kebutuhan yang timbul, harapan-harapan dan tuntutan-tuntutan anggota kelompoknya yang harus dibina melalui sikap yang ramah dan saling menghormati dengan anggota kelompok walaupun kedudukannya sekedar seorang pesuruh.
- d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat atau kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik. Seorang pemimpin harus mampu memprakarsai suatu kegiatan secara kreatif, selalu mendorong untuk memunculkan inisiatif baru dalam rangka mewujudkan beban kerja sebagai pencerminan kemauannya untuk bekerja secara efektif.
- e. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa. Seorang pemimpin harus mampu mengelola kerjasama sekelompok manusia sebagai suatu organisasi, dalam pembagian suatu kerja dan penempatan personal secara tepat dan berdaya guna serta memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain yang diliputi situasi kewibawaan.
- f. Memiliki keahlian atau keterampilan di dalam bidangnya. Pemimpin yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup di bidangnya,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

akan mampu melihat kedepan dalam meningkatkan perkembangan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

Penolong, petunjuk, menghukum secara konsisten dan bijaksana. Seorang pemimpin harus selalu berusaha membantu orang-orang yang dipimpinnya apabila menghadapi kesulitan, baik itu dalam bidang kerja maupun pribadi. Bersifat tegas dan konsekuen dalam mengatasi kekeliruan dan penyalahgunaan wewenang dari anggotanya.

- h. Memiliki keseimbangan atau kestabilan emosional dan bersifat sabar. Seorang pemimpin harus mampu mengendalikan emosinya dan selalu menggunakan pemikiran yang rasional dan logis dalam menghadapi masalah dan dalam mengambil keputusan. Untuk itu maka seorang pemimpin harus bersifat sabar, teliti dan hati-hati dalam memutuskan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan.
- i. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi. Pemimpin yang baik adalah yang selalu setia pada cita-cita organisasi yang dipimpinnya. Pengabdian lebih diutamakan daripada kepentingan pribadi, sehingga tampak kesediaan berkorban dalam tingkah lakunya demi kepentingan organisasinya.
- j. Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab. Pemimpin harus berani memutuskan agar kegiatan tidak tertunda-tunda dan setiap personal dapat mewujudkannya dengan cara dan waktu yang tepat, bertanggung jawab atas segala keputusan yang dibuatnya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- k. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya. Kejujuran, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya harus menjiwai dan tercermin dalam setiap gerak dan tingkah laku yang wajar.
- l. Bijaksana dan berlaku adil. Seorang pemimpin harus adil-bijaksana dalam membagi pekerjaan dan dalam menyelesaikan masalah yang berkenaan dengan perorangan atau kelompok kecil di dalam organisasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan secara wajar dan tepat walaupun berbeda antara satu dengan yang lainnya.
- m. Disiplin. Seorang pemimpin harus berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menegakkan disiplin kerja, disiplin waktu dan dalam menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang dipimpinnya.
- n. Berpengetahuan dan berpandangan luas. Pemimpin harus mengikuti perkembangan-kemajuan teknologi bidang kerjanya agar mampu memenuhi tuntutan masyarakat juga mampu melihat hubungan bidang tugasnya dengan bidang-bidang lain yang memengaruhinya berimplikasi pada luasnya pengetahuan.
- o. Sehat jasmani dan rohani. Kesehatan jasmani dan rohani sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan kepemimpinan yang efektif. Hal ini memungkinkan seorang pemimpin mengikuti, mengembangkan dan mengawasi berbagai kegiatan organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya secara tepat, cepat dan bijaksana.



Sementara itu, menurut Burhanuddin, syarat-syarat kepribadian yang

harus dimiliki seorang pemimpin adalah:

- a. *Personality*, melalui sifat-sifat kepribadiannya, ia dapat diakui orang lain sekaligus menjadi penentu bagi kepemimpinannya.
- b. *Purposes*, yaitu seorang kepala harus benar-benar memahami tujuan pendidikan itu sendiri secara jelas.
- c. *Knowledge*, yaitu suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada sang pemimpin, jika mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya dilengkapi pengetahuan luas dan mampu memberi keputusan prima.
- d. *Profesional skill*, yaitu kepala harus memiliki ketrampilan-ketrampilan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.⁹⁷

Apabila semua prasyarat kepribadian sebagaimana tersebut di atas dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia akan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Oleh karena itu, setiap pemimpin pendidikan hendaknya berusaha memiliki sifat-sifat kepribadian tersebut.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang

⁹⁷ *Ibid*, h. 68.



dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.⁹⁸

Gaya kepemimpinan (leadership style), yakni pemimpin yang menjalankan tugas kepemimpinan dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya.

Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.⁹⁹ Sementara itu, Tofan memberikan definisi bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai penampilan atau karakteristik khusus dari suatu bentuk kepemimpinan¹⁰⁰.

Menurut Hidayat, gaya kepemimpinan adalah bagaimana gaya atau perilaku seorang pemimpin ketika mencoba atau berusaha mempengaruhi segenap anggota atau bawahannya dalam aktivitas organisasional untuk pencapaian kinerja yang tinggi-tingginya.¹⁰¹ Demikian juga Djoko Purwanto memberikan definisi bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien¹⁰².

Sedangkan menurut, Boone dan Kurtz Gaya kepemimpinan menunjukkan adanya sifat dan perilaku pemimpin dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk

⁹⁸ Aspizain Chaniago, *Kepemimpinan dan Pemimpin, Pendekatan Teori dan Praktek*, (Jakarta: Penerbit Lentera UtamaCendekia, 2017), h. 50

⁹⁹ Ibid, h. 50

¹⁰⁰ Samsu, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2004), h.80.

¹⁰¹ Ibid, h. 80

¹⁰² Ibid, h. 80



memimpin orang lain.¹⁰³ Sementara itu, Davis dan Newstrom mendefinisikan

gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti apa yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap memimpin dalam politik. Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, atau orientasi terhadap tugas dan orang.¹⁰⁴

Dengan demikian, maka menurut Mahadin, Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.¹⁰⁵

Sementara itu, menurut Rivai, gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.¹⁰⁶ Menurut Thoha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.¹⁰⁷

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku para pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Karyawan dapat memandang pemimpinnya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

¹⁰³ Mahadin Shaleh, *Kepemimpinan Dan Organisasi*, (Palopo: Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo, 2008), h. 20

¹⁰⁴ Ibid, h. 20.

¹⁰⁵ Ibid, h. 20.

¹⁰⁶ Yuyun Elizabeth Patras dan Rais Hidayat, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan di era 4.0*, (Jakarta: Unit Penerbitan dan Publikasi Universitas Kristen Indonesia, 2018), h. 56.

¹⁰⁷ Ibid, h. 56



2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya, yaitu:¹⁰⁸

a. Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar-benar sebabnya, mengapa orang itu memiliki charisma yang begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*Supernatural Power*) dan kemampuan-kemampuan yang super *human*, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

b. Paternalistis

Yaitu kepemimpinan yang kebapak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir-hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

c. Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu

¹⁰⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Bandung: Rajawali Press, 2001), h.73.



bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tak mau menuruti keinginannya.

d. *LiazezFaire*

Pada gaya kepemimpinan *laizez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin *symbol*, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya, idak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

e. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

f. Otoriter

Pemimpin yang otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egosmenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta



atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang *punitive* itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

Menurut Hasibuan gaya kepemimpinan ada empat yaitu:¹⁰⁹

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah kepemimpinan ialah “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pimpinan menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya.

¹⁰⁹ Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Bumi. Aksara 2012). h, 172



b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah “pemimpin adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

d. Kepemimpinan situasional

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

3. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Sondang P. Siagian menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pendidikan umum yang luas. Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal.
 - b. Kemampuan analisis. Pimpinan mampu menganalisis dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan.
 - c. Keterampilan berkomunikasi. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para bawahan atau guru.
 - d. Rasionalitas dan objektivitas. Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.
 - e. Programatis. Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun dan terkonsep.
 - f. Kesederhanaan. Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para guru agar tidak terlalu royal.
 - g. Keberanian mengambil keputusan. Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.
 - h. Kemampuan mendengar saran-saran. Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
 - i. Adaptabilitas dan fleksibilitas. Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
 - j. Ketegasan dalam bertindak. Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.



Sedangkan menurut Kartini Kartono, indikator-indikator gaya

kepemimpinan adalah:¹¹⁰

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

c. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

¹¹⁰ Kartini Kartono, *Op. Cit*, h. 34.



e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Selanjutnya Kartono juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari beberapa indikator berikut ini:¹¹¹

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b. Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya

¹¹¹ Ibid, hal. 76.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

Apapun indikator gaya kepemimpinan yang telah disesuaikan dengan cirinya diantaranya adalah:¹¹²

- a. Keputusan dibuat bersama. Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- b. Menghargai potensi setiap bawahannya. Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan

¹¹² Hasibuan, Malayu.S.P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara, hal. 80.



kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan. Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

d. Melakukan kerjasama dengan bawahannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

Berdasarkan pada penjabaran terkait dengan indikator gaya kepemimpinan, maka pada penelitian ini menggunakan teori yang disampaikan oleh Kartini Kartono yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan itu bisa dilihat dari beberapa indikator, yakni: Kemampuan Mengambil Keputusan, Motivasi, Komunikasi, Mengendalikan Bawahan, Tanggung Jawab, dan Mengendalikan Emosional, karena dari sekian pendapat para ahli dalam hal indikator gaya kepemimpinan di atas, teori Kartini Kartono lah yang paling lengkap dan dirasa lebih bisa mengindikasikan pada gaya kepemimpinan yang efektif dan mengayomi bawahan. Dengan kemampuan kepala madrasah tersebut, diharapkan penerapan gaya kepemimpinan oleh masing-masing Kepala Madrasah dapat terlaksana dengan baik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”¹¹³

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹¹⁴

Kepala Madrasah adalah sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh banyak orang (anak buah) untuk membawa madrasah ke arah tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan yang diberi anak buah ini adalah didasarkan pada beberapa aspek yang dimiliki oleh Kepala Madrasah dan diharapkan dapat menjadi modal untuk membawa pada keberhasilan bersama. Kepala Madrasah itu dianggap mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh semua anak buah entah dalam satu hal atau beberapa hal sekaligus.¹¹⁵

Kepala Madrasah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah yang diselenggarakan proses belajar-mengajar

¹¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo2007), h. 104

¹¹⁴ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2011). h. 83

¹¹⁵ Muhammad Saroni, *Manajemen Madrasah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006), h. 36



atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran¹¹⁶

Jadi dari pemaparan tadi dapat di ketahui bahwa, Kepemimpinan Kepala Madrasah juga merupakan cara Kepala Madrasah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan mengerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain untuk bekerja serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan pada pendapat para ahli tentang kepemimpinan Kepala Madrasah, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, kepemimpinan Kepala Madrasah yaitu perilaku individu yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan madrasah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu madrasah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Kewajiban Kepala Madrasah

Kewajiban utama Kepala Madrasah menurut Roe dan Drake, yaitu:

- a. Memelihara secara baik rekor madrasah bagi semua bidang,
- b. Mempersiapkan laporan bagi kantor pusat (Dinas Pendidikan/Kementrian Agama Daerah) dan lembaga lain,
- c. Pengembangan anggaran dan pengawasannya,
- d. Administrasi personil,
- e. Disiplin pelajar,
- f. Menyusun jadwal dan memelihara pelaksanaan kegiatan,

¹¹⁶ Jamal Ma'mur Asmani, Tips Menjadi Kepala Madrasah Profesional, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 16.



g. Mengembangkan administrasi,

h. Administrasi penyediaan sumber daya,

i. Data murid,

j. Memantau program dan proses pengajaran sebagaimana diatur oleh kantor pusat (Dinas Pendidikan/Kementrian Agama),

k. Komunikasi kepada pelajar, staf dan warga madrasah sebagai juru bicara bagi kantor pusat (Dinas Pendidikan/Kementrian Agama).¹¹⁷

Peran Kepala Madrasah

Peran Kepala Madrasah sebagai pimpinan bertanggung jawab secara umum terhadap kelancaran dan keberhasilan fungsi dan kegiatan madrasah. Dalam peran ada kewajiban dan tanggung jawab tugas yang harus dilaksanakan dalam wujud kegiatan. Peran Kepala Madrasah sangat penting sebagai upaya dalam meningkatkan mutu produk (lulusan) dari sebuah organisasi dan untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan.

Berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh Nanus, ada empat peran utama kepemimpinan efektif, yaitu: sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Keempat peran ini secara bersama-sama merupakan pekerjaan pemimpin visioner. Keempat peran kepemimpinan ini sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan. Dalam menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat, dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhi.¹¹⁸

¹¹⁷ Syafaruddin, dkk, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media, 2012) h. 151-152

¹¹⁸ *Ibid*, 160

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

E. Mulyasa menyebutkan bahwa untuk mendorong visinya dalam meningkatkan kualitas tenaga kependidikan maka Kepala Madrasah harus menjalankan fungsi dan peranannya dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu:

- a. Kepala Madrasah sebagai educator (pendidik). Kepala Madrasah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di madrasahnyanya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.
- b. Kepala Madrasah sebagai manajer. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.
- c. Kepala Madrasah sebagai administrator. Kepala Madrasah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi madrasah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.
- d. Kepala Madrasah sebagai supervisor. Kegiatan utama pendidikan di madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi madrasah bermuara pada pencapaian efisien dan efektivitas pembelajaran.

Kepala Madrasah sebagai leader. Kepala Madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan. Meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

Kepala Madrasah sebagai inovator. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala Madrasah sebagai motivator. Sebagai motivator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.¹¹⁹

Dalam penelitian ini yang dibahas lebih rinci dari peran Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:¹²⁰

- a. Sebagai Edukator (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk lebih meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan madrasah. Menciptakan iklim yang konduktif, memberikan nasehat kepada warga madrasah. Dalam peranan sebagai

¹¹⁹ Ibid, h. 120

¹²⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), h, 66



pendidik, Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu: pembinaan mental, moral, fisik dan artistik bagi para guru.

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas.
- 2) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik-buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban.
- 3) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala Madrasah yang profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga.¹²¹

b. Sebagai Manajer

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka peran

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹²¹ Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Madrasah Dan Madrasah*, (Yogyakarta: Penerbit Kaukaba, 2012), h, 75



seorang Kepala Madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di Madrasah yang dipimpinnya.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan Kepala Madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, Kepala Madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan.¹²²

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menjunjung program madrasah.

Secara lebih rinci tugas Kepala Madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- 2) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah.
- 3) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.

¹²² Ibid, h, 85



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- 5) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- 6) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.¹²³

c. Sebagai Administrator

Kepala Madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program Madrasah.

Tugas Kepala Madrasah sebagai administrator berkisar pada enam hal penting, yaitu mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan.

Sebagai administrator Madrasah, Kepala Madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan Madrasah yang dipimpinnya, seperti membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi Madrasah, melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan keguruan.

¹²³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2008), h. 43.



Karena kegiatan administratif adalah kegiatan kelompok yang akan menghadapi berbagai situasi berkaitan dengan kelembagaan, maka kemampuan Kepala Madrasah mengendalikan lembaga untuk bertahan bahkan meningkat pada standard yang ditentukan menjadi sangat penting bagi Madrasah sebagai lembaga. Untuk menjamin kualitas kinerja terus meningkat, maka Kepala Madrasah dengan cara-cara yang objektif dan profesional mendorong dan memfasilitasi setiap guru untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri. Situasi-situasi sederhana di Madrasah seperti lingkungan Madrasah, iklim organisasi, interaksi antar personel, kegiatan rutin, budaya kerja dan sebagainya merupakan hal yang penting dirawat dan senantiasa menjadi perhatian Kepala Madrasah.¹²⁴

Tugas secara rinci pengelola (administrator) pendidikan menurut Poerbakawatja dan Harahap seperti dikutip Syaiful Sagala antara lain adalah:

- 1) Perencanaan, yaitu menguraikan dalam garis-garis besar hal-hal yang harus dikerjakan dan metode ke arah pelaksanaan tujuan.
- 2) Pengorganisasian, yaitu penentuan suatu kerangka yang menunjukkan wewenang untuk mengatur bagian-bagian dan membatasinya, serta mengoordinasikannya untuk tujuan tertentu.
- 3) Menyusun suatu staf, yaitu memasukkan dan melatih personel dan memelihara pekerjaan yang menguntungkan.
- 4) Memimpin suatu tugas secara terus-menerus, yaitu membuat keputusan-keputusan dan mencantumkan ke dalam peraturan-

¹²⁴ Ibid, h, 65

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

peraturan umum dan instruksi-instruksi yang berfungsi sebagai pemimpin dalam usaha.

- 5) Mengoordinasi, yaitu menghubungkan-hubungkan berbagai bagian dari pekerjaan agar semua anggota kelompok mendapatkan keputusan yang sama.
- 6) Membuat laporan untuk atasan, yang berarti bahwa pimpinan dan para bawahannya melalui catatan-catatan, penyelidikan-penyelidikan, pengawasan yang selalu mengikuti seluk-beluk dan pekerjaan.
- 7) Menentukan anggaran belanja, suatu perencanaan mengenai keuangan, pertanggungjawaban dan kontrol.¹²⁵

d. Sebagai Supervisor

Dari beberapa pendapat yang mengemuka tentang pengertian supervisi, Nur Munfidah menyimpulkan supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.

Konsep Kepala Madrasah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada madrasah yang dipimpinnya. Perbaikan tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan

¹²⁵ Ara Hidayat & Imam Machali, *Op cit*, h, 77.



guru dalam mengajar. Untuk itulah Kepala Madrasah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan oleh Kepala Madrasah kepada guru dapat berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan, magang dan bantuan lainnya yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh supervisor agar supervisi yang dilakukan berhasil, sebagaimana dikutip Muhtar dari Piet Sahertian adalah sebagai berikut:

- 1) Dilakukan berdasarkan inisiatif guru, perilaku supervisor harus sedemikian teknis sehingga para guru terdorong untuk minta bantuan supervisor.
- 2) Ciptakan hubungan yang bersifat manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- 3) Ciptakan suasana yang bebas dimana setiap orang bebas dan berani mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha dapat menjawab dan menemukan solusi atas apa yang diharapkan guru.
- 4) Obyek kajian adalah kebutuhan guru yang riil, tentunya yang mereka alami.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- 5) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.¹²⁶

e. Sebagai Leader

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Kepala Madrasah sebagai pemimpin di madrasah tentu mempengaruhi orang lain seperti guru dan tenaga kependidikan lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pihak Madrasah. Tujuan akan tercapai jika Kepala Madrasah mau dan mampu membangun komitmen dan bekerja keras untuk menjadikan Madrasah yang dipimpinnya menjadi Madrasah yang berkualitas dan menjadi terbaik di daerahnya.

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang Kepala Madrasah dapat menerapkan kedua kepemimpinan tersebut

¹²⁶ Ibid, h, 18.



secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

D. Pondok Pesantren

Pengertian Pondok Pesantren

Pengertian tentang pondok pesantren telah banyak disampaikan oleh para ahli yang mendefinisikan dengan beragam Bahasa dan sudut pandang.

Berikut ragam definisi yang diungkapkan oleh ahli:

C.C. Berg mendefinisikan pesantren secara bahasa, kata santri berasal dari istilah “shastri” yang dalam bahasa india berarti orang yang tahu buku-buku suci agama hindu, sementara itu, A.H. John menyebutkan bahwa istilah santri berasal dari bahasa tamil yang berarti guru mengaji, dan menurut Nurcholis Madjid, kata Santri berasal dari bahasa Sansekerta yang berarti melek huruf.¹²⁷

M. Arifin menyatakan secara terminologi dapat dikemukakan disini beberapa pandangan yang mengarah kepada pengertian pesantren, yaitu suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem (kompleks) dimana santri-santri menerima pendidikan agama Islam melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya dibawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.¹²⁸

Sedangkan menurut Rabithah Ma’ahid Islamiah mendefinisikan pesantren sebagai lembaga tafaqquh fiddin yang mengemban misi

¹²⁷ Ainur Rofik, *Pembaharuan Pesantren*, (jember : STAIN jember Press, 2012). h, 8

¹²⁸ *Ibid*, h. 8

meneruskan risalah Muhammad SAW sekaligus melestarikan ajaran Islam yang berhaluan Ahlusunnah wal jama'ah Thariqab al-Madzahib al-Arba'ah.¹²⁹

Menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI dengan tema pendidikan di Indonesia dari zaman ke zaman. Dalam perkembangannya, pondok pesantren mengalami perubahan pesat, bahkan ada kecenderungan menunjukkan trend, di sebagian pesantren telah mengembangkan lembagaannya dengan membuka sistem madrasah, sekola umum, dan diantaranya ada yang membuka semacam lembaga pendidikan kejuruan seperti bidang pertanian, peternakan, teknik dan sebagainya.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan keagamaan yang berusaha melestarikan, mengajarkan dan menyebarkan ajaran Islam serta melatih para santri untuk siap dan mampu mandiri. Atau dapat diambil pengertian pondok pesantren sebagai tempat dimana para santri belajar pada seorang kyai untuk memperoleh ilmu agama yang diharapkan menjadikan bekal bagi santri dalam menjalani kehidupan di dunia maupun akhirat.

2. Karakteristik Pondok Pesantren

Menurut para ahli pesantren baru dapat disebut pesantren bila memenuhi lima syarat, yaitu ada kiai, ada pondok, ada masjid, ada santri, ada pengajaran kitab kuning.¹³⁰

¹²⁹ Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat*, (Surabaya : Imtiyaz, 2011). h. 9-10

¹³⁰ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 191



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Kiai, dikenal sebagai guru atau pendidik utama di pondok pesantren, karena kiaiilah yang selalu memberikan bimbingan, pengarahan, dan pendidikan kepada para santri, kiai pulalah yang dijadikan figure ideal santri dalam proses pengembangan diri. Dalam masyarakat tradisional, seorang dapat disebut kiai karena ia diterima masyarakat sebagai kiai, karena orang datang meminta nasehat kepadanya,
- b. Santri, adalah peserta didik yang belajar atau menuntut ilmu di pondok pesantren. Jumlah santri biasanya menjadi tolak ukur perkembangannya pondok pesantren. Manfred Ziemek, membedakan santri menjadi dua yakni: santri mukim dan santri kalong. Santri mukim adalah santri yang bertempat tinggal di pondok pesantren, sedangkan santri kalong adalah santri yang tinggal di luar pondok pesantren dan santri yang mengunjungi pondok pesantren secara teratur untuk untuk belajar agama. Termasuk dalam kategori ini adalah mereka yang mengaji di langgar-langgar atau masjid pada malam hari saja, sementara pada siang hari mereka pulang ke rumah. Santri dengan variasi umur dewasa, remaja dan anak-anak yang tinggal bersama di pondok pesantren, sebenarnya dapat menghasilkan proses sosialisasi yang sedemikian efektif di kalangan mereka, khususnya sosialisasi yang sedemikian efektif di kalangan mereka, khususnya anak-anak dengan santri yang lebih dewasa, dan sebaliknya.
- c. Masjid, adalah sebagai unsure yang tidak dapat dipisahkan dengan pondok pesantren serta dianggap sebagai tempat yang paling strategis untuk mendidik para santri, misalnya dalam praktik sholat berjamaah lima

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

waktu, khutbah, shalat jum'at dan pengajian kitab-kitab Islam klasik.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
 Lembaga-lembaga pondok pesantren, khususnya di Jawa, menjaga terus tradisi ini. Para kiai selalu mengajar murid-muridnya di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin para murid dalam mengerjakan shalat lima waktu, mendapatkan penggemblengan mental, pengetahuan agama, dan sebagainya, terlebih dahulu biasanya diambil atas perintah gurunya yang telah menilai bahwa ia akan sanggup memimpin pondok pesantren.

- d. Pondok, atau asrama para santri, merupakan ciri khas tradisi pondok pesantren yang membedakannya dengan sistem tradisional di masjid-masjid yang kini berkembang di Negara lain. Bahkan sistem pondok di pesantren membedakannya pula dengan sistem pendidikan surau atau masjid yang akhir-akhir ini tumbuh dan berkembang sedemikian pesat.
- e. Pengajaran kitab-kitab Islam klasik, terutama karangan ulama Syafi'iyah, merupakan satu-satunya teks pengajaran formal yang diberikan di lingkungan pondok pesantren.¹³¹

Penelitian Yang Relevan

Apapun beberapa hasil penelitian yang menjadi dasar penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kaidari, 2019, dengan judul penelitian: Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Multi Situs di MAN 2 Situbondo, MA Islamiyah Asembagus dan MA Al-Azhar Asembagus

¹³¹ Ibid, h, 192-194



Situbondo). Hasil penelitian menunjukkan bahwa. 1) Ada Kedisiplinan cukup baik Guru di MAN 2 Situbondo, Ada Kedisiplinan cukup baik Guru di MA Islamiyah Asembagus dan Ada Kedisiplinan cukup baik Guru di MA alAzhar Asembagus. 2) Ada Upaya Kepemimpinan Kepala di MAN 2 Situbondo yaitu: merevisi jadwal pelajaran, membimbing, menegur, dan menyangsi dalam Pengembangan Kedisiplinan Guru. Ada Upaya Kepemimpinan Kepala di MA Islamiyah Asembagus yaitu: memotivasi, mengklarifikasi, menegur, dan mengurangi jam pelajaran dalam Pengembangan Kedisiplinan Guru. Ada upaya Kepemimpinan kepala MA al-Azhar Asembagus yaitu: merevisi jadwal, menegur, menyangsi dalam Pengembangan Kedisiplinan Guru, 3) Problematika Kepemimpinan Kepala MAN 2 Situbondo yaitu: Guru datang terlambat, Guru pulang sebelum berakhir pelajaran, Guru tidak menindak siswa yang melanggar aturan madrasah. Problematika Kepemimpinan Kepala MA Islamiyah Asembagus yaitu: Guru tidak memakai pakaian seragam pada saat mengajar, Guru datang terlambat mengajar, Guru minta izin pulang duluan sebelum pelajaran berakhir, Guru merasa kasihan apabila menindak siswa yang melanggar aturan madrasah, Guru kurang menyadari pentingnya kedisiplinan. Problematika Kepemimpinan Kepala di MA al-Azhar Asembagus yaitu: Guru datang terlambat mengajar, Guru minta izin pulang duluan, Guru merasa kasihan menindak siswa yang melanggar, mengajar tidak menggunakan perangkat pembelajaran dalam mengajar.¹³²

¹³² Kandiri, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Multi Situs di MAN 2 Situbondo, MA Islamiyah Asembagus dan MA Al-Azhar Asembagus Situbondo)*, Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri (Uin) Sunan Ampel Surabaya



2. Fitriyani, dkk, 2018, dengan judul penelitian: Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di MDA Bani AL-Kautsar Medan Maimun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) gaya dan tipe kepemimpinan Kepala Madrasah berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama dan tipe kepemimpinan yang demokratis. (2) peranan Kepala Madrasah di dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru di MDA Bani AL-Kautsar dengan menggunakan komunikasi interaktif. (3) pelaksanaan pendekatan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi (profesionalitas) guru dilakukan berdasarkan pendekatan perilaku dimana pendekatan ini mengarah kepada pelaksanaan yang bersifat humanis.¹³³
 3. Emi Ratna Aprilana, 2016, dengan judul penelitian: Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif Di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang, Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala MI REY dinilai baik, karena kepedulian Kepala MI REY dalam mengembangkan kemampuan partisipatif guru dan siswa. Kepala MI REY berusaha memenuhi sarana prasarana untuk kelancaran pembelajaran. Kepala MI REY telah menerapkan 1) Technical skills; 2) human skills; dan 3) conceptual skills. Kepala MI REY mengharuskan guru menggunakan Kurikulum 2013 dan KTSP dengan Pendekatan Domain. Pendekatan domain menitikberatkan pada penanaman nilai karakter siswa program unggulan pembelajaran efektif berbasis proyek,
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹³³ Fitriyani, dkk, 2018, *Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di MDA Bani AL-Kautsar Medan Maimun*. EDU RILIGIA: Vol. 2 No.3 Juli- September 2018



yang bertujuan untuk menguatkan pemahaman peserta didik dengan materi yang diberikan. Selain itu MI REY melaksanakan pembelajaran dengan lingkungan dan alam.¹³⁴

Ahmad Fauzi, 2017, dengan judul penelitian: *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas kepemimpinan harus dilaksanakan melalui pengembangan kemampuan dalam berfikir dan tetap dalam kendali iman. Peningkatan kemampuan berfikir itu secara langsung berpengaruh pada kemampuan menetapkan keputusan yang akan mewarnai kualitas kegiatan setiap orang yang akan memimpin bawahannya, disamping itu juga harus diiringi dengan peningkatan kemampuan berkomunikasi agar mewarnai dan mempengaruhi cara berfikir dan berperilaku orang-orang yang dipimpinnya.¹³⁵

Zuryati, dkk, 2015, *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SDN 7 Muara Dua Lhoksuemawe*. Hasil penelitian ditemukan: (1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru, adalah gaya memberitahukan (telling), selain gaya telling, kepala madrasah juga menerapkan gaya situasional; (2) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru adalah gaya selling (konsultatif) dengan mengarahkan guru untuk menyelesaikan tugasnya; (3) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan

¹³⁴ Emi Ratna Aprilana, 2016, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif Di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang*.

¹³⁵ Ahmad Fauzi, 2017, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam*, Nidhomul Haq Vol 2 No: 2 Juli 2017



kemampuan guru, yaitu gaya partisipatif yang diterapkannya pada saat rapat internal dewan guru dan rapat lainnya; dan (4) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan tanggung jawab guru, ialah gaya delegatif yaitu melakukan sharing authority kepada anggota untuk melaksanakan tugas organisasi. Diharapkan kepada pengawas dan kepala madrasah supaya dapat memberikan dorongan dan arahan dalam kerja tentang disiplin, komitmen, kemampuan dan tanggungjawab guru secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kerja di madrasah.¹³⁶

6. Buang Rahman, 2014, dengan judul penelitian: *Kepemimpinan Multidimensi Kepala Madrasah Dari Perspektif Guru*. hasil penelitian menunjukkan bahwa secara empirik peran kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai administrator lebih mendominasi dari peran sebagai manager dan supervisor yang relatif sama. Sementara itu, dimensi educator terlihat sangat lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepala Madrasah perlu meningkatkan peran dimensi edukatornya yang memberikan dampak langsung terhadap suasana akademik yang kondusif di madrasah. Idealnya, untuk mencapai outcome pendidikan di madrasah yang optimal, keempat dimensi tersebut harus dijalankan secara seimbang.¹³⁷
7. Yunidar, 2014, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan komitmen

¹³⁶ Zuryati, dkk, 2015, *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SDN 7 Muara Dua Lhoksuemawe*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 2, Mei 2015

¹³⁷ Buang Rahman, 2014, *Kepemimpinan Multidimensi Kepala Madrasah Dari Perspektif Guru*, ANALISIS: Jurnal Studi Keislaman, Volume 14, Nomor 2, Desember 2014



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kerja melalui pemberdayaan guru sesuai dengan bidangnya, evaluasi supervise kelas, dan pembinaan rutin internal madrasah dan memberikan reward kepada guru yang berprestasi. 2) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi guru melalui pembinaan professional kerja, mengevaluasi program belajar guru, kesepakatan kerja melalui kedisiplinan waktu, serta kerja sama internal dengan Kepala Madrasah dan guru binaan.

3) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan disiplin guru melalui penerapan disiplin diri Kepala Madrasah sendiri sehingga dengan menerapkan disiplin diharapkan para guru akan mengikuti sebagaimana disiplin yang diterapkan Kepala Madrasah dengan penuh kesadaran diri dan tanpa ada paksaan. 4) Hambatan yang dialami Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adanya keterbatasan waktu dalam melaksanakan supervise kelas, pembinaan professional guru dan evaluasi PBM guru, serta alokasi dana yang terbatas pada MAN Model Banda Aceh.¹³⁸

8. Wasiman, 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) memiliki nilai 0,740 yang berarti bahwa variabel variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi sebesar 74%,

¹³⁸Yusnidar, 2014, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh*. Jurnal Ilmiah Didaktika Februari 2014. Vol XIV No. 2, 320-349.



sedangkan sisanya adalah 26% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak ada dalam penelitian ini.¹³⁹

Definisi Konseptual

Definisi konseptual memiliki peran penting dalam penyusunan instrument penelitian. Oleh karena itu, pada penelitian ini perlu adanya definisi terkait dengan indikator yang digunakan, yaitu sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku para pemimpin dalam mengarahkan para bawahannya untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Karyawan dapat memandang pimpinannya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

Kemampuan mengambil keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung

¹³⁹ Wasiman, 2018, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Batam* YAYASAN AKRAB PEKANBARU. Jurnal AKRAB JUARA Volume 3 Nomor 1 Edisi Februari 2018 (18-30)



jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

Kemampuan Mengendalikan Emosional. adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu data yang diumpulkan berbentuk kata-kata dan gambar, bukan angka-angka.¹⁴⁰ Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.¹⁴¹ Sementara itu, penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.¹⁴²

Adapun tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi atau daerah tertentu. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Islami yang beralamat di Jalan Handayani No. 25, Kelurahan Perhentian Marpoyan Kecamatan Marpoyan Damai Pekanbaru Riau. Waktu penelitian yang peneliti lakukan adalah dari bulan Juli 2020 sampai bulan September 2020.

¹⁴⁰ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Cet. I, h. 51.

¹⁴¹ Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 17.

¹⁴² *Ibid*, h. 17



Subjek dan Objek Penelitian

Subjek pada penelitian ada dua yakni Kepala Madrasah dan guru yang mengajar di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Objek dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.

Key Informan Penelitian

Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru memiliki dua jenjang pendidikan yakni Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA), dan masing-masing jenjang ini terdapat dua lembaga; yakni formal dan nonformal dengan nama yang berbeda, yaitu: Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah (Formal), Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda (Nonformal), Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah (Formal), dan Madrasah Aliyah Nurul Huda (Nonformal). Jadi informan penelitian ini adalah masing-masing Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah (Formal), Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda (Nonformal), Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah (Formal), dan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda (Nonformal). Informan tambahan di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah yakni 2 orang guru, di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda 2 orang guru, di Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah 2 orang guru, dan Madrasah Aliyah Nurul Huda 2 orang guru. Jadi keseluruhan guru dan Kepala Madrasah yang digunakan sebagai informan pada penelitian ini adalah 12 orang, dengan rincian sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis atau tanpa menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel 3.1: Informan Penelitian**

No	Nama guru/Kepala Madrasah	Jabatan/Guru bidang studi/Wali Kelas
1	Drs. H M Syahid	Kepala Madrasah Aliyah (Formal)
2	Ust. Abd. Khaliq Musyafa'	Kepala Madrasah Aliyah (Pondok)
3	Ust. Sirojul Munir, M.Sy	Kepala Madrasah Tsanawiyah (Formal)
4	Ust. Rohmat, S.Pd	Kepala Madrasah Tsanawiyah (Pondok)
5	Ust. Ilyas Ali	Guru Madrasah Aliyah (Pondok)
6	Ust. Dzul Qornain	Guru Madrasah Aliyah (Pondok)
7	Ust. Mizan Fadholi, S.I.P	Guru Madrasah Aliyah (Umum)
8	Ust. Mukhtar, S.Pd	Guru Madrasah Aliyah (Umum)
9	Ust. Khittotul Khiyar	Guru Madrasah Tsanawiyah (Pondok)
10	Ust. Imam Nawawi, S.Pd	Guru Madrasah Tsanawiyah (Pondok)
11	Ust. Saiman, S.Pd	Guru Madrasah Tsanawiyah (Umum)
12	Ust. Asyrofi S.E	Guru Madrasah Tsanawiyah (Umum)

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al Islami

Profil Kepala Madrasah (Informan Penelitian)

Profil Dan Biodata Kepala Madrasah Diniyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

a. Kepala Madrasah Diniyah (Madrasah Aliyah) Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Nama : Abdul Kholik Msy
 Ttl : Karya Mulya, 16 Desember 1984
 Alamat : Jl. Handayani No. 28 Rt/Rw 01/11 Kec. Marpoyan Damai Kel. Perhentian Marpoyan Pekanbaru
 Nama Istri : Nur Kholifah
 Jumlah Anak : (2)
 1) Fathimah Nurin Misykah Kamelia
 2) Sofia Zakiyatul Miskiyah
 Riwayat Pendidikan :
 1) Sd 012 Rambah Samo lulus: 1997
 2) Mts Miftahul Hidayah lulus: 2000
 3) Ma Miftahul Hidayah lulus: 2003
 4) Ponpes Liroyo Kediri Jatim lulus: 2010

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Riwayat Jabatan :

- 1) Kamad Mts Nurul Huda Al-Islami (2009-2012)
- 2) Kamad MA Nurul Huda Al-Islami (2012-2021)

b. Kepala Madrasah Diniyah Diniyah MTs Nurul Huda Al Islami Pekanbaru

Nama : Rohmat
 Ttl : Karya Mulya, 20 Mei 1988
 Alamat : Jl. Handayani No. 35 Rt/Rw 01/11 Kec. Marpoyan Damai Kel. Perhentian Marpoyan Pekanbaru
 Nama Istri : Ikfiliya Ayatul Habibah
 Jumlah Anak : (3)
 1) Muhammad Anwar Karim
 2) Muhammad Idris Al-Fayyadl
 3) Tsuroya Hanum Habibah

Riwayat Pendidikan :

- 1) Sd 012 Rambah Samo lulus: 2000
- 2) Mts Miftahul Hidayah lulus: 2003
- 3) Ma Miftahul Hidayah lulus: 2006
- 4) Ponpes Lirboyo Kediri Jatim lulus: 2013
- 5) S1 Stai diniyah putri lulus: 2018

Riwayat Jabatan : Kamad Mts Nurul Huda Al-Islami (2012-2021)

Profil Dan Biodata Kepala Madrasah Formal Miftahul Hidayah Pekanbaru

a. Kepala Madrasah Formal Mts Miftahul Hidayah

Nama : Sirajul Munir, S.Ag. M.Sy
 Ttl : Siak, 22 April 1977
 Alamat : Jl. Handayani II No. 04
 Nama Istri : Habibah Ali, S.Pdi
 Jumlah Anak : (7)
 1) Naila Fadhilah Sirajh
 2) Atika Najwaturrahmah Sirajh
 3) Kayisa Tahtal Izzaty Chandraningtyas Sirajh
 4) M. Sahlil Umurona Sihab
 5) Mutia Prameswari Ma'wa Sirajh

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- 6) Ahmad Da'iyah Illallohi Bi Idznihi Sihab
- 7) Fatimah Kumalahayati Sirajh

Riwayat Pendidikan :

- 1) SDN Sabak Auh
- 2) Mts Bandar Sunai
- 3) MA Bandar Sunai
- 4) S1 UIN SUSQO
- 5) S2 UIN SUSQO

Riwayat Jabatan : Kamad Formal Mts Miftahul Hidayah (2015-2021)

b. Kepala Madrasah Formal MA Miftahul Hidayah

Nama : Drs. H. M. Syahid
Ttl : Selat Panjang, 15 Juli 1960

Alamat : Jl. Handayani No. 30 Rt/Rw 01/11 Kec. Marpoyan Damai Kel. Perhentian Marpoyan Pekanbaru

Nama Istri : Arba'atin

Jumlah Anak : (4)

- 1) Muzakky
- 2) Yulia Alfi Rosyidah
- 3) Munawwir Musaddad
- 4) Kafinnida Almustofa

Riwayat Pendidikan :

- 1) 1. Sd Selat Panjang
- 2) 2. Mts
- 3) 3. Ma
- 4) 4. S1 IAIN SUSQO RIAU

Riwayat Jabatan : Kamad Formal MA Miftahul Hidayah Islami (2003-2021)

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan peneliti disini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.



1. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Observasi. Teknik Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung peristiwa atau kejadian yang menjadi objek penelitian. Teknik observasi ini digunakan untuk mendapatkan data tentang keadaan geografis, sarana dan prasarana yang dimiliki, visi misi dan proses peningkatan kinerja tenaga pengajar di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Observasi yang dilakukan peneliti adalah observasi persiapan, di mana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh responden.

Wawancara. Teknik Wawancara adalah tanya jawab lisan secara langsung dengan responden. Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang dianggap perlu sehingga lebih meyakinkan data yang diperoleh dari sumber-sumber lainnya. Dalam wawancara, peneliti melakukan wawancara kepada Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) Pondok Pesantren Nurul Huda Al Islami, dan sebagai penguat dari data yang didapatkan dari teknik observasi. Materi wawancara dalam penelitian ini antara lain peran Kepala Madrasah, program kerja Kepala Madrasah, visi misi, langkah-langkah peningkatan kinerja tenaga pengajar di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru dan lain-lain. Dalam wawancara ini peneliti menggunakan jenis wawancara bebas terpimpin, artinya pewawancara berjalan dengan bebas tetapi masih terpenuhi komparabilitas dan realibilitas terhadap persoalan-persoalan penelitian. wawancara peneliti lakukan dengan

Kelapa Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah, Kelapa Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, Kelapa Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah, Kelapa Madrasah Aliyah Nurul Huda dan guru-guru madrasah di setiap lembaga di pondok pesantren Nurul Huda Al-Islami. wawancara ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru.

Dokumentasi. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini digunakan peneliti untuk mendapatkan data kelengkapan pimpinan pondok pesantren, tenaga pengajar data profil Pondok Pesantren, peneliti akan melakukan penelitian di Pondok Pesantren Nurul Huda Al Islami Pekanbaru. Teknik dokumentasi untuk mencermati latar belakang berdiri madrasah (profil madrasah), struktur organisasi, kondisi siswa dan guru, fasilitas pendukung pembelajaran, dokumen pembentukan visi madrasah dan rencana strategis pengembangan madrasah, serta laporan tahunan Kepala Madrasah.

3. Instrument Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data.¹⁴³ Sesuai dengan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan studi dokumentasi.

Padoman studi dokumentasi merupakan instrumen penelitian yang mempelajari dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari informasi guna membantu dalam proses

¹⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 126



analisa data. Pedoman dokumentasi ini dijadikan sebagai data penunjang atau melengkapi data yang sudah diperoleh. Hal ini bisa melihat atau mengetahui apakah guru di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, profil madrasah, dan lain-lain.

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun kelapangan sendiri, baik pada grand tour question. Tahap focused and selection, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.¹⁴⁴

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilaksanakan oleh peneliti itu sendiri. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi peneliti. Dalam pelaksanaan penelitian maka peneliti akan hadir di lapangan, yaitu dengan cara mendatangi lokasi penelitian pada waktu yang dibutuhkan.

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan oleh peneliti maka, harus mendatangi subjek penelitian yaitu di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, sekaligus menghimpun dokumen-dokumen yang dibutuhkan. Peneliti mengumpulkan data sendiri pada subyek penelitian dengan dibantu oleh rekannya. Untuk mendukung proses pengumpulan data peneliti berusaha menjalin hubungan yang baik dengan informasi yang menjadi sumber data agar data-data yang

¹⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 122



diperoleh benar-benar valid. Peneliti berusaha mendekati dan terlibat langsung dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian yang ada di lokasi penelitian.

2. Teknik Analisa Data

Nasution memaparkan "Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya, sampai jika mungkin teori yang grounded". Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses dilapangan bersama dengan pengumpulan data.¹⁴⁵ Data-data yang dikumpulkan diseleksi untuk dapat disusun. Dalam hal ini, peneliti menggunakan analisa data kualitatif model Milles and Huberman. Analisis data secara sistematis dilakukan dengan 3 langkah yaitu:¹⁴⁶

1. Reduksi data. Setelah data yang peneliti kumpulkan cukup, maka peneliti akan mencatatnya secara perinci dan teliti. Peneliti akan merangkum data, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting serta membuang hal yang tidak penting. Dengan demikian data akan memperlihatkan gambaran yang lebih jelas, mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya jika diperlukan.
2. Penyajian data. Dalam menyajikan data, peneliti akan menggunakan teks bernifat naratif serta beberapa tabel.

¹⁴⁵ Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013) h. 336

¹⁴⁶ Amri Darwis. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Agama Islam*. Pekanbaru. Suska pers. h. 127



Penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang peneliti dapat setelah data direduksi serta disajikan masih merupakan kesimpulan yang bersifat sementara. Mungkin saja dilain waktu kesimpulan dapat berubah, karena dalam penelitian kualitatif masalah akan terjawab saat peneliti berada dilapangan. Bahkan kesimpulan dalam penelitian ini diharapkan menjadi penemuan baru yang belum pernah ada.

Metode penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus atau case study. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik interviu (wawancara), teknik observasi, dan teknik dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yaitu dengan reduksi data, display/penyajian data, serta mengambil kesimpulan lalu diverifikasi. Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi data.

I. Keabsahan Data

Salah satu syarat bagi analisis data adalah dimilikinya data yang valid dan reliabel. Untuk itu dalam penelitian kualitatifpun dilakukan upaya validasi data. Objektifitas dan keabsahan data penelitian dilakukan dengan melihat reabilitas dan validitas data yang diperoleh. Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian.¹⁴⁷

Untuk keabsahan data dalam penelitian ini digunakan triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan

¹⁴⁷ Sugiono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabet, 2007. h 62

sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan data atau sebagai perbandingan terhadap data itu. Triangulasi dilakukan dengan mengecek data dari beberapa sumber dengan berbagai cara dan waktu. Adapun maksud dari triangulasi data diatas ialah:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis atau tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Triangulasi sumber ialah teknik pengecek data dengan menggunakan data dari berbagai sumber seperti data dari guru, teman dan orang tua.

Triangulasi teknik atau cara ialah uji keabsahan dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data seperti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

Triangulasi waktu ialah teknik uji keabsahan data melalui waktu atau situasi saat memperoleh data penelitian, adapun waktunya seperti pagi, siang dan sore.

Selain itu teknik triangulasi data bisa dilaksanakan dengan cara: *check* *recheck*. Dalam hal ini dilakukan dengan pengulangan kembali terhadap informasi yang diperoleh. *Cross checking*, dalam hal ini dilakukan *checking* antara metode pengumpulan data yang diperoleh, misalnya dari data wawancara dipadukan dengan observasi, kemudian dipadukan dengan dokumen dan sebaliknya. Sehingga ditemukan kenyataan yang sesungguhnya (bukan pura-pura atau buatan).

Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman mencakup tiga kegiatan yaitu: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) simpulan.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Tajul Arifin, *Metode Penelitian*, (Bandung, Cv Pustaka Setia, 2008), h. 53



1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan, perhatian, penyederhanaan, dan pengabstraksian, dan pentransformasi data kasar dari lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian.

Pada proses reduksi ini, jika dirasa kebenaran data belum valid, maka data akan dicek ulang dengan informan lain yang dirasa peneliti lebih mengetahui. Pada tahapan ini peneliti memilah data mana yang akan disajikan pada ulasan dan hasil penelitian. Data tersebut dipilah berdasarkan fakta yang ditemukan oleh peneliti serta didukung oleh dokumentasi pada saat pengamatan berlangsung.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Tujuannya untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Dalam proses ini peneliti mengelompokkan hal yang serupa menjadi kategori dan data yang diklasifikasikan berdasarkan tema ini. Data yang telah dipilah tersebut akan disajikan dalam bentuk rangkaian ulasan yang berisi tentang hasil dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan.

3. Simpulan

Simpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Simpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Pada tahap ini, mahasiswa membuat rumusan proposisi yang terkait dengan prinsip logika, mengangkatnya sebagai temuan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mempelajari secara berulang terhadap data yang ada, pengelompokan data yang telah terbentuk, dan proposisi yang telah dirumuskan. Langkah selanjutnya yaitu pelaporan hasil penelitian secara lengkap.



BAB IV

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

1. Profil Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami berdiri pada tahun 1997, hingga saat ini berarti Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami sudah berjalan dua puluh tiga tahun. Nomor statistik Madrasah (NSM) Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami (Madrasah Tsanawiyah) Nurul Huda Al-Islami telah berdiri sejak tahun 1997 dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 212147101019, keberadaan Madrasah yang berada ditingkat pertama inilah yang menjadi salah satu alasan yang mengilhami berdirinya lembaga pendidikan yang setingkat lebih tinggi, sehingga diharapkan abiturient yang telah menamatkan pendidikan di jenjang pertama yang notabene baru selesai dan wajar 6 tahun dapat terus melanjutkan pendidikannya ditingkat lanjutan menengah pertama. Proses pendirian madrasah ini memakan waktu lebih kurang tiga tahun.

Selain untuk menampung lulusan dari siswa yang telah menamatkan ditingkat Dasar, pendirian Madrasah ini juga didasari atas adanya dorongan dari orang tua murid yang anaknya menamatkan pendidikan ditingkat Madrasah Dasar untuk dapat meneruskan pendidikan dijenjang selanjutnya, sehingga selain dapat meneruskan pendidikan formal di Yayasan Pondok



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pesantren Nurul Huda Al-Islami juga terus melanjutkan pendalaman materi keagamaan melalui pengajian (mondok) di Yayasan pondok pesantren ini, selain dari itu juga merasa kehadiran lembaga pendidikan dirasa dapat membantu ketertiban lingkungan baik pada jangka pendek atau panjang karena anak-anak di sekitar lingkungan yayasan dapat terkonsentrasi pada pendidikan yang ada, sedangkan masyarakat sekitar dapat menemukan tempat sandaran bagi persoalan-persoalan keagamaan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari untuk diselesaikan menurut kaidah agama di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami yang kelak memiliki berbagai jenjang pendidikan. Juga karena keberadaan yayasan ini dirasa telah terbukti ikut partisipasi aktif dalam upaya turut mencerdaskan sumberdaya manusia yang berilmu dan berakhlakul karimah, yakni perpaduan antara pengetahuan duniawiyah yang diramu dengan ilmu agama untuk bekal ukhrawiyah.

Sebagaimana misi yayasan yang menjadi sebuah payung dari lembaga pendidikan, maka Madrasah Tsanawiyah ini tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan lembaga pendidikan yang bernaung di sebuah lembaga penyelenggara pendidikan, yakni Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda al-Islami (YPPNH) yang dipimpin oleh KH. Maqsudi Jamsari yang bergerak dibidang pendidikan formal maupun non formal.

Yayasan ini sendiri mulai berdiri secara moral atau cikal bakal sejak tahun 1982, tetapi baru dijadikan legal formal dihadapan Notaris pada tanggal 22 Juni 1999 yang dipatenkan melalui sertifikat Notaris No. 67 atas nama Titik Utoyo, SH. Tingkat pendidikan yang akan dicapai oleh yayasan ini,



sebagaimana tercantum dalam akte pendirian yayasan disebutkan bahwa yayasan akan mendirikan lembaga pendidikan mulai dari tingkat Taman Kanak-Kanak sampai Perguruan Tinggi Islam. Menindak lanjuti hal inilah, maka yayasan terus berbenah diri mengembangkan sayapnya dengan mendirikan jenjang pendidikan setingkat lanjutan yang diberi nama Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah.¹⁵⁸

Di antara persoalan yang menarik adalah bahwa nama yayasan penyelenggara pendidikan adalah Nurul Huda, sedangkan lembaga pendidikan yang dinaunginya bernama Miftahul Hidayah. Ketika peneliti menanyakan mengapa yang ini bias terjadi, maka jawaban yang peneliti peroleh adalah bahwa di kompleks yayasan terdapat masjid tua yang telah lama berdiri sebelum yayasan ini dibangun, dan demi menghormati masjid dan para tokoh agama yang ada, maka setelah melalui musyawarah disepakati dan diputuskan bahwa seluruh lembaga pendidikan yang dinaungi oleh yayasan ini diberi nama “Miftahul Hidayah”. Sedangkan nama Nurul Huda Al-Islami hanya dipakai untuk identitas pondok pesantrennya saja. Hal ini terbukti bahwa saat ini telah berdiri Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA), Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Tinggi Agama Islam (masih dalam proses) yang semuanya memakai nama Miftahul Hidayah.

2. Struktur Organisasi

Sebagai institusi pendidikan, Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah mempunyai Struktur organisasi yang secara heirarki

¹⁵⁸ Akte Notaris Pendirian Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami

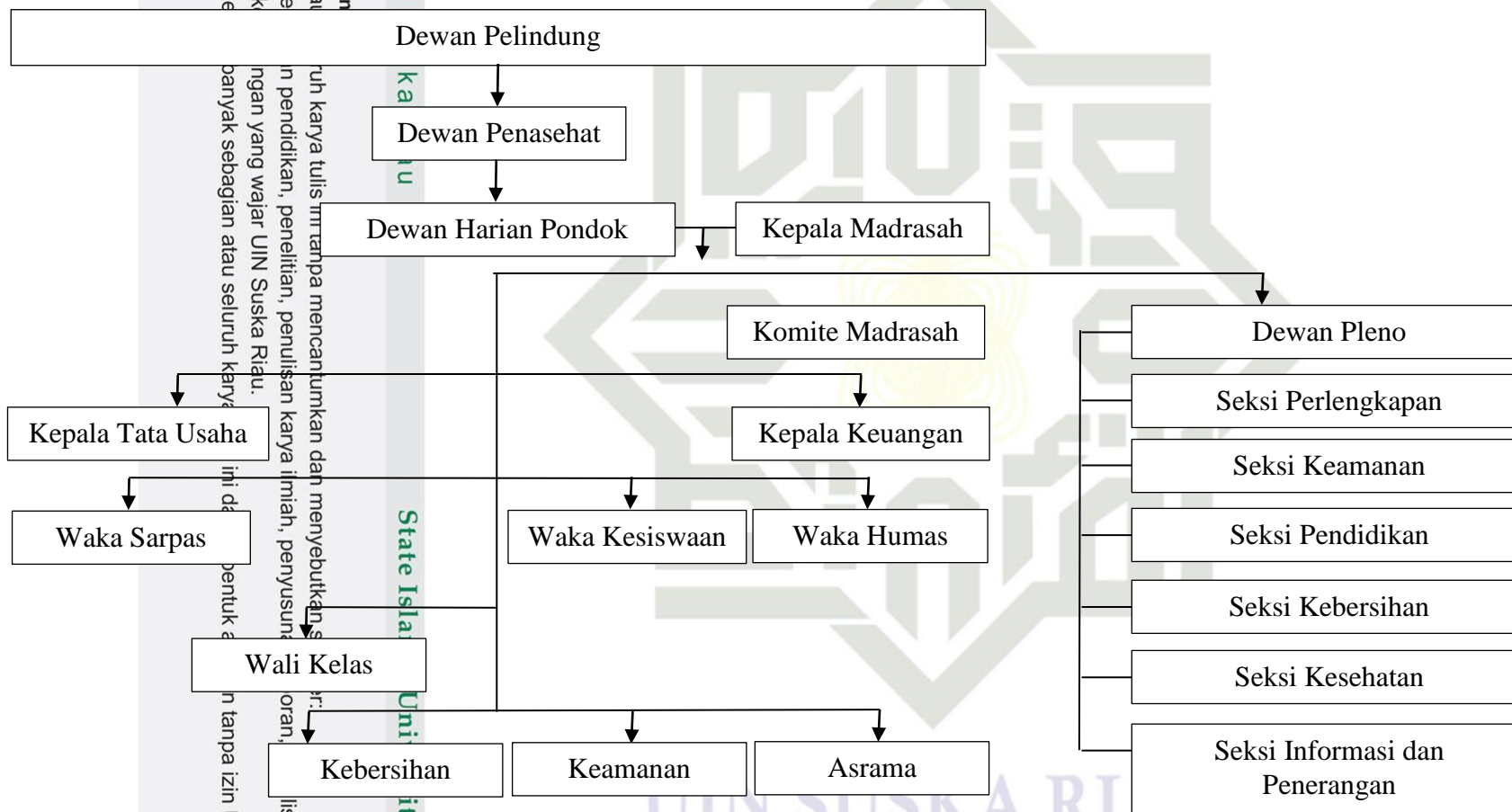
bertanggung jawab dalam mengelola, memelihara dan melaksanakan pendidikan agar tertata secara manajerial, hal ini demi adanya tanggung jawab hukum, sebab Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah juga merupakan institusi pendidikan formal dan legal.

Secara umum, Struktur Organisasi yang ada Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru terbagi atas empat Kepengurusan, yaitu Struktur Personalia Pengurus Pondok, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Nurul Huda, dan Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah. Adapun Rincian dari Struktur Organisasi pada Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami adalah sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

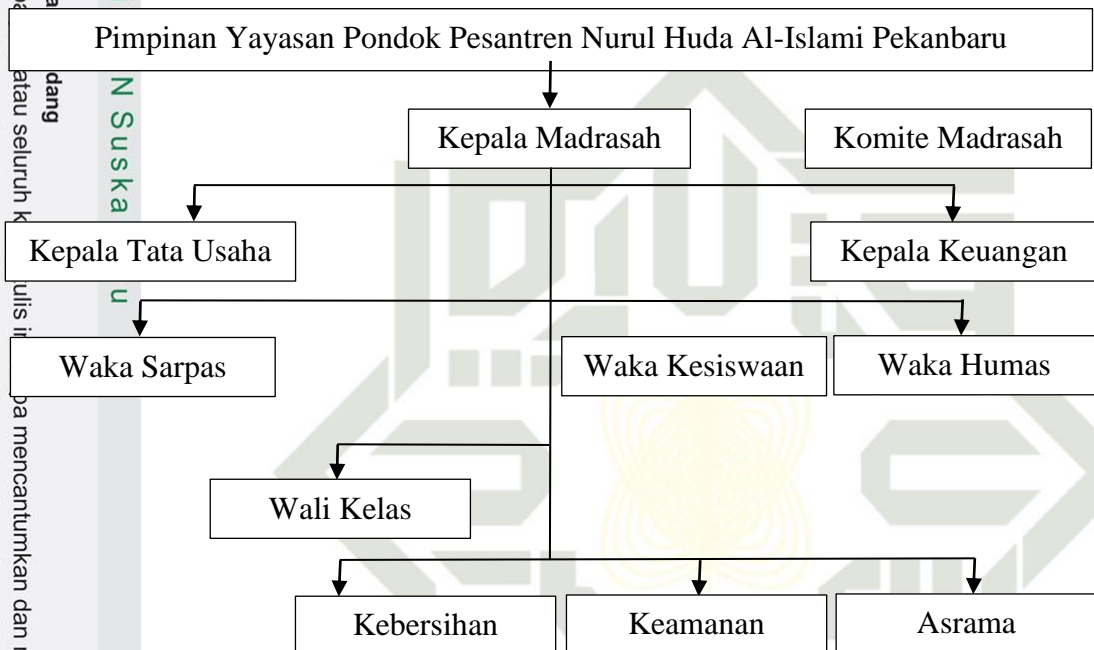




Adapun struktur organisasi yang ada pada Madrasah Tsanawiyah dan

Aliyah Miftahul Hidayah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

4.2. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru



Adapun Rincian tugas dari masing-masing bidang adalah sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah. Adapun tugas Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan program kerja Madrasah
- 2) Merencanakan RABS
- 3) Mengkoordinir perencanaan dan pelaksanaan Rencana Iyuran Pendapatan Madrasah (RIPS)
- 4) Mengkoordinir kegiatan US/UN dan penerimaan siswa baru



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- 5) Mengawasi dan membina pengelolaan Kegiatan Pembelajaran (KBM).
 - 6) Merencanakan dan membina pengembangan profesi dan karir staf.
 - 7) Mengkoordinir pelaksanaan bimbingan siswa
 - 8) Merencanakan pengembangan, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana.
 - 9) Menyelenggarakan administrasi Madrasah.
 - 10) Mengkoordinir pengembangan kurikulum.
 - 11) Mengevaluasi kegiatan program kerja Madrasah.
- b. Wakil Kepala Madrasah. Adapun Tugas wakil Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:
- 1) Memasyarakatkan dan mengembangkan kurikulum
 - 2) Menyusun kriteria kenaikan kelas dan persyaratan kelulusan bersama ketua jurusan dan ketua program studi.
 - 3) Mengkoordinir lulusan Madrasah
 - 4) Mensosialisasikan penerimaan siswa baru
 - 5) Menyusun program kerja siswa dan pembinaannya
 - 6) Membina dan mengkoordinasikan aktifitas OSIS, Pramuka, dan kegiatan ekstra lainnya
 - 7) Membuat laporan kerja
- c. Tata Usaha. Adapun Tugas Tata Usaha pada Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut :
- 1) Mengatur administrasi surat menyurat



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Melaporkan perihal kelengkapan Madrasah

3) Mengatur jalur keluar masuk surat menyurat

4) Mengsosialisasikan Madrasah

5) Membuat laporan kerja.

d. Bendahara Tugas bendahara adalah sebagai berikut :

1) Menerima dan menglokasikan untuk kebutuhan rumah tangga Madrasah

2) Membantu Kepala Madrasah menyusun RAPBS

3) Menyusun laporan keuangan

4) Guru Tugas guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah melaksanakan peran belajar dan mengajar secara professional.

Tujuan Kelembagaan

Sebagai sebuah organisasi pendidikan, yayasn ini jelas mempunyai tujuan. Bahkan pendirian lembaga ini mempunyai tujuan yang akan dicapai dengan jelas dan terencana baik tujuan dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Selain itu tujuan dalam skala mikro dan tujuan dalam skala makro. Namun, karena lembaga pendidikan ini bernaung di bawah yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda alIslami, maka apa yang menjadi tujuan lembaga ini seiring dengan tujuan yayasan dimaksud. Dalam skala mikro lembaga ini bertujuan sebagai berikut:

- a. Berusaha mendidik dan menciptakan generasi muslim menjadi generasi yang tangguh dan Islami yang dilengkapi dengan pengetahuan iman dan taqwa yang memadai.



b. Menyalurkan aspirasi masyarakat muslim agar anak-anak mereka dapat terus menuntut ilmu di lembaga ini, sehingga pengetahuan agama yang dipelajari dapat terus ditingkatkan dan disertai dengan pendidikan formal yang berlaku di Negara Republik Indonesia.

c. Menanamkan dan mengajarkan pengetahuan Islam kepada para siswa sebagai bekal dalam menghadapi kehidupan di masa mendatang.

d. Mencetak kader-kader yang berakhlak mulia melalui contoh dan teladan yang nyata dan baik.

Sedangkan tujuan lembaga ini secara makro adalah sebagai berikut :

a. Menjalankan amanah agama yang dibawa oleh Rasulullah SAW, yakni dakwah li I'la'I kalimatillah (meninggikan agama Allah) di muka bumi ini dengan melalui jalan pendidikan agama.

b. Ikut berpartisipasi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia, serta meningkatkan pembangunan masyarakat di bidang sumber daya manusia dari sisi pendidikan agama, latihan-latihan, keterampilan, kesehatan, social dan kebudayaan memajukan dan meningkatkan kesejahteraan yang secara umum sesuai serta berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Negara Republik Indonesia.

c. Membuka lapangan pekerjaan bagi para intelektual muslim untuk dapat menyalurkan ilmu pengetahuan yang telah diserap dari berbagai perguruan tinggi dan pondok pesantren di tanah air, sesuai dengan bidang keahlian dari institusi pendidikan masing-masing.

Selain dari tujuan-tujuan di atas, lembaga pendidikan ini mempunyai tujuan jangka pendek, menengah dan panjang, sesuai dengan bunyi pasal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



yang tertuang dalam Akte Notaris Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda al-Islami, yang tertulis sebagai berikut: Pasal 4, untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut yayasan akan melakukan usaha-usaha:

- a. Menyelenggarakan pendidikan perMadrasah yaitu dari Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal sampai Perguruan Tinggi, Madrasah Kejuruan serta Madrasah-Madrasah Khusus.
- b. Menyantuni dan memelihara anak yatim, anak terlantar serta anak putus Madrasah untuk diberi pendidikan agama Islam sesuai dengan misi yayasan.

Jumlah dan Kualifikasi Guru

Jumlah guru yang mengajar pada Madrasah Tsanawiyah sebanyak 26 orang, terdiri dari 16 orang yang memegang berbagai mata pelajaran baik yang kurikulumnya berasal dari Departemen Agama maupun dari Dinas Pendidikan, dengan latar belakang institusi pendidikan yang berbeda-beda. 10 orang yang memegang berbagai mata pelajaran yang kurikulumnya dari pesantren. Dan 4 orang memegang mata pelajaran dari kurikulum Departemen Agama dan juga memegang kurikulum pesantren. Sementara itu pada Madrasah Aliha terdapat Tsanawiyah sebanyak 24 orang, terdiri dari 16 orang yang memegang berbagai mata pelajaran baik yang kurikulumnya berasal dari Departemen Agama maupun dari Dinas Pendidikan, dengan latar belakang institusi pendidikan yang berbeda-beda. 10 orang yang memegang berbagai mata pelajaran yang kurikulumnya dari pesantren. Dan 6 orang memegang mata pelajaran dari kurikulum Departemen Agama dan juga memegang kurikulum pesantren.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengurniakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kurikulum

Kurikulum yang dipakai di Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami adalah kurikulum mandiri yang merupakan binaan dari Madrasah Hidayatul Mubtadiin di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur, dan ia tidak memakai kurikulum formal sama sekali, karena Pondok Pesantren mengeluarkan ijazah sendiri yang mata pelajarannya tidak bisa disatukan atau disamakan dengan pendidikan formal. Jadi kurikulum yang ada adalah kurikulum yang dilakukan di Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, sebagaimana yang dilaksanakan disana juga dilaksanakan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami.

Secara lebih terinci dapat dijelaskan bahwa materi pelajaran yang diajarkan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami hampir seluruhnya disiplin ilmu yang biasa dimasukkan sebagai ilmu-ilmu agama dan buku ajar yang digunakan juga hampir seluruhnya kitab kuning. Pada tingkat Tsanawiyah, materi pelajarannya adalah hadist, ilmu hadist, ilmu tauhid, fiqh, ilmu nahw, ilmu sharf, tajwid, dan ilmu Akhlāq. Sementara tingkat Aliyah, materi pelajarannya adalah tafsir, hadist, ilmu tafsir, ilmu hadist, ilmu tauhid, fiqh, usul al Fiqih, Qawaid al Fiqhiyyah, Fiqih Mawaris, dan ilmu akhlāq.

Jumlah mata pelajaran di MHM ini jauh lebih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah mata pelajaran pada jenjang dan madrasah sejenis yang ber kurikulum Departemen Agama, padahal di MHM sudah dipisahkan beberapa mata pelajaran, seperti Nahw, Saraf, Bahasa Arab, dan Balaghah, yang biasa dianggap 1 (satu) mata pelajaran, yaitu Bahasa Arab di lembaga

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lain. Data ini juga memperlihatkan bahwa MHM lebih mementingkan kedalaman ilmu yang harus dikuasai siswa daripada keluasan ilmu. Sementara materi yang paling banyak dipelajari dan akhirnya menjadi ciri khas MHM adalah Bahasa Arab dengan berbagai pirantinya yaitu Nahw, Saraf, dan Balaghah. Kemudian disusul dengan materi fiqih dengan materi pendukungnya yaitu Qawa'idul Fiqhiyah, Usul Fiqh, dan Fiqih Mawarith.

Buku ajar tingkat Ibtida'iyah untuk mata pelajaran Nahwu, sebagai misal, adalah Al-'Awāmil untuk kelas III, al-Ajurmiyah untuk kelas IV, Al-Fushul al-Fikriyah untuk kelas V, dan Al-'Amrīti untuk kelas VI. Sedangkan tingkat tsanawiyah menggunakan Alfīyah ibn Mālik untuk kelas I dan II, Qawā'id al-I'rāb dan Al-I'rāb juga untuk kelas I. Untuk mata pelajaran Saraf tingkat Ibtidaiyah menggunakan Al-Amsilah alTasrīfiyyah dan, Qā'idah Nathar untuk kelas III, Al-Amsilah alTasrīfiyyah, Al-Qawā'id al-Ṣarfiyah, dan Al-'Ilal untuk kelas IV, AlAmsilah al-Tasrīfiyyah dan Al-'Ilal untuk kelas V, dan Al-Maqsud untuk kelas VI. Materi pelajaran Saraf juga tidak diajarkan di tingkat Aliyah. Untuk mata pelajaran fiqh tingkat Ibtida'iyah menggunakan Fasalātan dan Hidāyah al-Mubtadi' untuk kelas I, Safīnah al-Salah untuk kelas II, Tanwīr al-Hijā untuk kelas III, Sulam at-Taufiq untuk kelas IV, Fath al-Qarīb untuk kelas V dan VI, dan 'Uyun al-Masā'il li an-Nisā' untuk kelas VI. Sementara tingkat Tsanawiyah kelas I, II, dan III



menggunakan Fath al-Mu`in dan `Aliyah kelas I, II, dan III menggunakan Al-

Mahalli.¹⁵⁹

Berangkat dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kurikulum madrasah diniyah di pesantren tempat penelitian adalah kurikulum mandiri, tidak menggunakan kurikulum yang disusun oleh Departemen Agama untuk madrasah diniyah. Kurikulum madrasah diniyah di Pesantren Lirboyo berdasarkan pembahasan berdasarkan topik-topik yang ada di kitab kuning yang dijadikan sumber ajar, sedangkan kurikulum yang disajikan Departemen Agama berdasarkan topik-topik yang ditentukan tanpa menyertakan referensi sebagai sumber ajar.

Waktu belajar tingkat Tsanawiyah dan Aliyah juga dibagi menjadi 2 (dua) hissah. Hissah ulā, Jam 20.00 sampai 21.30 WIB, digunakan untuk muhāfazah selama 15 menit, pendalaman selama 15 menit, dan menyampaikan pelajaran selama 60 menit. Sementara hissoh thānīyah, jam 21.30 sampai 22.30 Istiwa“, digunakan untuk menyampaikan pelajaran selama 60 menit. Berikut ini adalah daftar pelajaran pada Tingkat Madrasah Tanawiyah dan Madrasah Aliyah Miftahulu Hidayah berdasarkan pada kurikulum Lirboyo.

Tabel 4.1: Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Tanawiyah Nurul Huda Al-Islami

No	Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
1	Hadis	Arbain Nawawi	III	Munawwib	
2	Ilmu Fajwid	Tanwirul Qori	I	Munawwib	
3		Hidayatus Sibyan	II	Munawwib	
4		Tuhfatul Athfal	III	Munawwib	

¹⁵⁹ Dr. ALI ANWAR, M. Ag. *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo Kediri*, Cetakan (Kediri, Pustaka Pelajar, 2011). H. 109.



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
Ilmu Tauhīd	Aqidatul Awam	I	Munawwib	
	Tijanud Darori	II	Munawwib	
	Khoridatul Bahiyah	III	Munawwib	
Ilmu Fiqh	Mabadil Fiqh	I	Mustahiq	
	Sullamut Taufiq	II	Mustahiq	
	Fath al - Qorib	III	Mustahiq	Ibadah dan Mu'amalah
Ilmu Nahw	Awamil Jurjani	I	Mustahiq	
	Matan Jurmiyah	I	Mustahiq	
	Imrithi	I	Mustahiq	
Ilmu Sarf	Al-Amtsilah Al-Tashrifiyah	I	Mustahiq	Tsulatsi Mujaarrod s.d. Ruba'i Mulhaq
		II	Mustahiq	Tsulatsi Mazid dan Ruba'i Mazid
		III	Mustahiq	Tashrif Lughowi
	Al-Qowa'idus Shorfiyah	II	Mustahiq	Juz Awwal
		III	Mustahiq	Juz Tsani
		III	Mustahiq	
Ilmu Akhlāq	Alala	I	Munawwib	
	Washoya	II	Munawwib	
	Taisirul Kholaq	III	Munawwib	
Muhāfazah	Awamil dan Tashrif	I		
	Qowa'id Shorfiyah	II		
	Imrithi	III		
Imla'				

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020.

Sementara itu, daftar pelajaran pada Tingkat Madrasah Aliyah berdasarkan pada kurikulum Lirboyo adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2: Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami

No	Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
1	Ilmu Tafsir	Itmamud Diroyah	I	Munawwib	
			II	Munawwib	
			III	Munawwib	
2	Hadis	Bulughul Marom	I	Munawwib	
			II	Munawwib	



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Mata Pelajaran	Nama Kitab	Kelas	Pengampuh	Keterangan
1	Ilmu Fiqh	Khoridah	III	Munawwib	
		Kifayatul Awam	I	Mustahiq	
			II	Mustahiq	
			III	Mustahiq	-
	Fathul Mu'in		I	Mustahiq	
			II	Mustahiq	
			III	Mustahiq	
	Al-Waroqot		I	Mustahiq	
			II	Mustahiq	
			III	Munawwib	
	Tahliyah		I	Munawwib	
	Ta'limul Muta'allim		II	Munawwib	
			III	Munawwib	
	Iddatul Faridl		III		
	Faroidul Bahiyah		III		
	Muhāfazah				
	Imlā'				

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020.

Kurikulum untuk Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda Al-Islami

adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3: Daftar Pelajaran pada Tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah

No	Madrasah Tsanawiyah	Madrasah Aliyah
1	Bhs. Inggris	Matematika
2	Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan	Aqidah Akhlaq
3	IPS	Fiqh
4	Alqur'an H	Bhs. Inggris
5	PPKN	A. Hadist
6	Aqidah Akhlak	Sosiologi
7	Aswaja	PKN
8	Bahasa Arab	Bhs. Arab
9	Bahasa Indonesia	Sejarah
10	SKI	Penjaskes
11	Fiqh	Geografi
12	Matematika	Biologi



13		Bhs. Indonesia
14		Ekonomi
15		Aswaja
16		SKI

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020.

Berdasarkan pada pemaparan kurikulum Tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah, maka kurikulum yang digunakan oleh Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah berpedoman pada kurikulum yang ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, yaitu berdasarkan pada Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2019 Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Pada Madrasah.

Dalam aspek kurikulum madrasah tidak harus mengganti kurikulum yang sudah ada seperti KTSP dan K-13, namun mencoba melakukan pengembangan dengan pendekatan-pendekatan rasional, konstruktif, dan dialogis. Pengembangan kurikulum madrasah dapat dilakukan dengan menggagas program atau kegiatan ekstrakurikuler yang mapu meningkatkan citra madrasah. Kegiatan tersebut antara lain seperti: 1) Sain dan teknologi (pendalaman materi, teknologi tepat guna, pengolahan hasil pertanian/perkebunan); 2) Bahasa asing (inggris, arab, mandarin, dan sebagainya); 3) Seni budaya lokal meliputi (seni tari, surat lukis, beladiri dan sebagainya); 4) Pengembangan soft skill.

6. Kondisi Santri Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Penilaian terhadap keberhasilan madrasah atau Kepala Madrasah, dapat dilihat dari jumlah siswa atau santri yang ada pada madrasah tersebut. Semakin banyak santri, maka minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut juga semakin bagus. Begitu pula jika semakin sedikit santrinya, maka kualitas madrasah tersebut juga kurang baik, dan kurang diminati oleh

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



masyarakat. Adapun jumlah santri yang ada di Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah

Nurul Huda di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai

berikut:

Tabel 4.4: Jumlah Santri Pada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Nurul Huda di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

	Tingkat	Kelas	Putra	Putri	Total
1	Tsanawiyah	1a	32	33	65
		1b	31	33	64
		2a	33	33	66
		2b	32	29	61
		3a	25	26	51
		3b	23	24	47
	Jumlah		176	178	354
2	Aliyah	1	14	13	27
		2	14	14	28
		3	26	28	54
	Jumlah		54	55	109

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

Adapun jumlah dan pembagian santri yang ada di Madrasah Tsanawiyah

dan Aliyah Miftahul Hidayah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami

Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5: Jumlah Santri Pada Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah Miftahul Hidayah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

No	Tingkat	Kelas	Putra	Putri	Total
1	Tsanawiyah	1a	29	29	58
		1b	30	29	59
		2a	27	30	57
		2b	29	28	57
		3a	21	22	43
		3b	22	22	44
	Jumlah		158	160	318
2	Aliyah	1	17	19	36
		2	23	18	31



		3	29	32	61
	Jumlah		69	69	128

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

Kondisi Sarana dan Prasarana di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Selain tenaga pendidik dan peserta didik, maka untuk melihat kondisi madrasah, maka juga penting bagi peneliti untuk melihat kondisi sarana dan prasarana penunjang kegiatan pembelajaran Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Adapun kondisi Sarana dan prasarana di Taman Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6: Data Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

No	Jenis Sarpras	Jumlah
1	Asrama Putri	4
2	Asrama Putra	3
3	Ruang Belajar Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda	6
4	Ruang Belajar Madrasah Aliyah Nurul Huda	12
5	Ruang Belajar Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah	6
6	Ruang Belajar Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah	12
7	Masjid	1
8	Auditorium/Aula	3
9	Lapangan	1
10	Pentas	1
11	Kantor	4
12	Perpustakaan	1

Sumber: Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 2020

1. Hal yang harus diperhatikan dalam penulisan karya tulis ini adalah sebagai berikut:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda

a. Pengambilan Keputusan.

Berdasarkan pada dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, maka perlu untuk melihat tanggapan dari Kepala Madrasah dan guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah terkait dengan proses pembelajaran. Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran.

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁶⁰

“Permasalahan dalam pengambilan keputusan itu memang sulit, namun saya sudah mencoba untuk menetapkan sebuah keputusan ini tentu saja membutuhkan proses yang melibatkan banyak pihak, mulai dari guru, hingga dari pihak yayasan. Kalau masalah penetapan penilaian kinerja guru, maka saya tentu saja memiliki penilaian tersendiri yang tidak diberitahukan kepada masing-masing guru. Namun saya terus berusaha untuk memberikan informasi tentang hal-hal yang menjadi pertimbangan saya dalam menilai kinerja guru, baik itu saat pembelajaran, hingga proses penilaian dilakukan”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini bertujuan agar setiap

¹⁶⁰ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa diterima, dan dilaksanakan oleh para guru dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan keputusan tersebut.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:¹⁶¹

“Selama ini yang saya ketahui, kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah ini cenderung kurang memperhatikan kondisi disekitarnya, serta kondisi dalam organisasi. Selain itu, juga kurang melibatkan para guru dalam setiap pengambilan keputusan. Jadi ini akan menyulitkan guru dalam proses pembelajaran, karena guru yang melaksanakan kebijakan tersebut. Jika kebijakan tersebut kurang tepat, ya nantinya akan memberatkan guru”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁶²

“Saya kira Kepala Madrasah sudah cukup melaksanakan proses pengambilan keputusan dengan cukup baik, karena sering melibatkan para guru dalam proses pengambilan keputusan. Namun, terkadang ada keputusan-keputusan tertentu yang hanya ditetapkan sendiri oleh Kepala Madrasah, tanpa melibatkan guru”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: tidak semua keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah melibatkan para guru. Seharusnya setiap keputusan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh Kepala Madrasah harus melibatkan para guru, terutama keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran. Karena dalam proses pembelajaran, gurulah yang melaksanakan keputusan tersebut. Jadi keputusan tersebut harus dapat

¹⁶¹ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁶² Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



diterima oleh para guru, kalau keputusan tersebut kurang diterima oleh guru, maka kebijakan tersebut kurang dilaksanakan dengan baik oleh para guru.

Selanjutnya, dalam menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan, maka penting untuk melihat tanggapan guru dan Kepala Madrasah terkait dengan Pengalaman Seorang Kepala Madrasah Dalam Mengambil Keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁶³

“Dalam proses pengambilan keputusan, maka saya perlu untuk belajar dari pengalaman dari kebijakan-kebijakan terdahulu, agar kebijakan yang saya tetapkan tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya dan tidak bertentangan dengan kebijakan-kebijakan organisasi”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melihat berbagai kebijakan terdahulu, yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuatnya. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:¹⁶⁴

“Sebagai seorang pimpinan yang baik, tentu tidak akan membuat kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan sebelumnya. Begitu juga dengan Kepala Madrasah, namun Kepala Madrasah ini sering membuat kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan-kebijakan sebelumnya. Sehingga kita merasa berat untuk melaksanakannya.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁶³ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁶⁴ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M

Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁶⁵

“Seharusnya kebijakan-kebijakan yang dibuat tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya, namun lebih menyempurnakan kebijakan sebelumnya. Dan mencari kelemahan untuk disempurnakan. Sehingga kebijakan yang baru tersebut bisa dilaksanakan dengan baik oleh para guru”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melihat berbagai kebijakan terdahulu, yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuatnya. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan tidak bertentangan dengan kebijakan sebelumnya. Selain itu, penting untuk melihat pelaksanaan kebijakan sebelumnya oleh para guru. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah bisa diterima dan dijalankan oleh para guru. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru tsanawiyah yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda. Guru merasa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah sering bertentangan dengan kebijakan-kebijakan sebelumnya. Seharusnya Kepala Madrasah tidak bisa membuat kebijakan yang bertentangan dengan kebijakan sebelumnya, dan hanya bisa mencari kelemahan kebijakan sebelumnya untuk disempurnakan.

Indicator selanjutnya untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan adalah terkait dengan kesesuaian fakta di madrasah dengan proses pengambilan keputusan seorang Kepala Madrasah.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁶⁵ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁶⁶

“Saya pastinya selalu melihat kebutuhan dari madrasah, guru, dan siswa dalam melaksanakan setiap keputusan. Selain itu, setiap kebijakan yang saya putuskan selalu memperhatikan guru dalam melaksanakan kebijakan tersebut, kalau sulit dilaksanakan, ya kenapa harus ditetapkan. Pokoknya kebijakan yang dibuat harus sesuai dan tidak membuat guru merasa kesulitan untuk menjalankannya”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru

Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:¹⁶⁷

“Saya harap Kepala Madrasah lebih melihat kondisi madrasah, barulah membuat keputusan yang tepat untuk setiap kondisi tersebut. Agar keputusan yang dibuat sesuai dengan yang diharapkan, dan dapat dilaksanakan dengan baik oleh seluruh guru, maupun santri.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M

Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁶⁸

“Dalam pengambilan keputusan, Kepala Madrasah kurang mempertimbangkan kondisi yang terjadi dalam madrasah maupun dalam pondok pesantren. Sehingga keputusan atau kebijakan yang dihasilkan kurang sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan. sementara itu dalam proses penilaian kinerja guru, maka Kepala Madrasah seringkali hanya melihat hasil dari proses pembelajaran, namun tidak melihat berbagai masalah dalam proses pembelajaran. Seharusnya sebagai penilai kinerja guru, yang mengambil keputusan kinerja guru tersebut baik atau tidak, maka Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menilai guru, mulai dari proses pembelajaran hingga hasil pembelajaran”.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁶⁶ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁶⁷ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁶⁸ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa, keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah selalu memperhatikan kondisi atau fakta yang ada di madrasah, seperti kemampuan guru dalam melaksanakan kebijakan tersebut, serta kebutuhan para santri dalam belajar. Sehingga setiap kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sementara itu, hasil wawancara dengan para guru, maka dapat dilihat bahwa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang memperhatikan kondisi madrasah, baik kondisi guru, sarana prasarana, dan juga siswa. Hal ini menyebabkan keputusan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah kurang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan madrasah. Sehingga, para guru akan merasa kesulitan untuk menjalankan keputusan tersebut.

Selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan, sangat perlu untuk melihat wewenang yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Hal ini juga harus dilihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, penting dalam penelitian ini untuk melihat penggunaan wewenang Kepala Madrasah dalam proses pengambilan keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁶⁹

“Saya menetapkan keputusan berdasarkan pada pendapat yang disampaikan kepada guru, dan memilih kebutuhan dan pendapat yang paling banyak dari para guru.”.

¹⁶⁹ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru

Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut:¹⁷⁰

“Saya lihat Kepala Madrasah lebih mementingkan sekelompok guru, dan juga lebih terpengaruh oleh sekelompok guru tersebut dalam proses pengambilan keputusan.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M

Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁷¹

“Keputusan Kepala Madrasah biasanya dipengaruhi oleh orang-orang yang dekat dengan dia, walaupun keputusan berada di tangan Kepala Madrasah, namun tidak jarang keputusan tersebut, merupakan aspirasi dari sekelompok guru saja. Tanpa memandang pendapat atau aspirasi dari guru lainnya”.

Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah tetap memiliki wewenang penuh untuk memutuskan atau menentukan suatu kebijakan yang akan diterapkan di madrasah tersebut. Namun pada proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah tetap mempretimbangkan pendapat dari para guru. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru, yang menyatakan keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah merupakan wewenang dari Kepala Madrasah. Namun pada beberapa keputusan yang dibuat, keputusan Kepala Madrasah lebih sering dipengaruhi oleh sekelompok guru, dan tidak memandang pendapat atau masukan dari guru lainnya.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁷⁰ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁷¹ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



b. Motivasi

Dalam rangka menilai kemampuan memotivasi guru dalam bekerja, maka dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dimiliki oleh para guru. Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁷²

“Saya rasa untuk meningkatkan motivasi intrinsik adalah dengan memahami kebutuhan para guru dalam mengajar, seperti kebutuhan akan buku pelajaran, kebutuhan sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Dengan dilengkapi kebutuhannya tersebut guru akan lebih mudah dan nyaman dalam mengajar, sehingga dapat meningkatkan motivasi para guru”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹⁷³

“Saya melihat banyak guru yang masih kurang memiliki motivasi, seperti banyak melakukan kesalahan dalam bekerja, meninggalkan pekerjaan, dan pelanggaran disiplin lainnya. Nah inilah yang seharusnya lebih diperbaiki oleh Kepala Madrasah, agar lebih memiliki kemampuan yang baik dalam memotivasi guru untuk bekerja lebih giat dan lebih baik. Dalam memotivasi guru, tentu saja memiliki berbagai sarana, seperti memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, memberikan pujian kepada guru yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, dan sebagainya. Namun ini jarang sekali terjadi atau bahkan hampir tidak pernah dilakukan oleh Kepala Madrasah.

¹⁷² Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁷³ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Alhasil guru yang awalnya memiliki motivasi kerja baik, menjadi ikut-ikutan menjadi tidak baik, seperti guru-guru lainnya.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁷⁴

“Saya melihat Kepala Madrasah dalam memotivasi guru masih kurang maksimal, karena ada guru yang kurang memiliki motivasi, seperti terlambat, tidak hadir atau pulang sebelum waktu yang ditetapkan, Kepala Madrasah tidak bisa menegur atau memberikan masukan kepada guru tersebut, sehingga perilaku kurang motivasi guru tersebut akan berlangsung lama dan berimbas terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh guru”.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa bahwa Kepala Madrasah sudah berusaha untuk meningkatkan motivasi intrinsik para guru, yaitu dengan memenuhi kebutuhan mereka dalam mengajar. Dengan terpenuhinya kebutuhan para guru dalam mengajar, seperti sarana dan prasarana pendukung pelajaran, maka mereka akan lebih senang dalam mengajar, lebih nyaman dan lebih mudah dalam mengajar. Hal ini diharapkan bisa meningkatkan motivasi intrinsik para guru dalam mengajar. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang dilihat dari kemampuannya untuk memotivasi kerja para gurunya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi.

c. Komunikasi

Pentingnya komunikasi tidak terbatas pada komunikasi personal tetapi juga dalam tataran komunikasi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang

¹⁷⁴ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil, begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet dan berantakan. Dengan demikian, maka penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga komunikasi dengan para bawahannya. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁷⁵

“Untuk koordinasi formal selalu ada koordinasi sebulan sekali, koordinasi dilakukan pada breafing minggu ketiga setiap bulan, yang selalu dikoordinasikan adalah masalah evaluasi sebelumnya atau program yang belum dilaksanakan. Untuk masalah koordinasi yang bentuknya evaluasi dilaksanakan minimal sebulan sekali, breafing di minggu ketiga setiap bulan, koordinasi dilakukan dalam hal evaluasi dari kegiatan-kegiatan sebelumnya, program-program yang belum terlaksana hal tersebut disampaikan pada breafing rutin tersebut.”

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun terkadang guru tidak mau menyampaikan masalah yang dihadapi kepada Kepala Madrasah. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁷⁶

“Pada dasarnya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah sudah cukup baik, terutama dalam hal komunikasi untuk menyelesaikan berbagai masalah keguruan, namun hal yang masih kurang didalam

¹⁷⁵ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁷⁶ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar, Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

komunikasi tersebut, pimpinan kurang mampu untuk mengambil keputusan dengan tegas, sehingga terlalu banyak mendengarkan pendapat atau masukan dari bawahan”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M

Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁷⁷

“Saya rasa untuk komunikasi, dengan para guru, maka Kepala Madrasah sudah cukup baik, namun pada beberapa hal masih perlu untuk diperbaiki, seperti kemampuan untuk menegur guru yang melakukan pelanggaran disiplin, komunikasi dengan para guru dalam hal penyampaian tujuan pendidikan yang hendak dicapai, dan informasi lainnya terkait dengan proses pembelajaran.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: kemampuan komunikasi guru masih cukup baik, sehingga harus diperbaiki, agar komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah dapat berjalan dengan baik. Hal ini dibutuhkan untuk memberikan informasi yang jelas tentang proses dan tujuan pembelajaran. Selain itu, juga penting untuk memberikan masukan kepada guru, maupun dari guru kepada Kepala Madrasah.

d. Mengendalikan Bawahan.

Penting bagi seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan para bawahannya. Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada

¹⁷⁷ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut.¹⁷⁸

“Saya rasa, saya sudah memberikan arahan yang baik kepada para guru, tergantung bagaimana para guru tersebut menjalankan arahan dari saya tersebut. Kalau untuk monitoring, saya tetap memantau para gurunya dalam bekerja. Agar apa yang ditugaskan kepada mereka dapat dijalankan secara maksimal.”

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁷⁹

“Untuk hal mengontrol guru agar sejalan dengan visi misi yang telah ditetapkan bersama oleh Kepala Madrasah masih kurang baik, karena masih terlalu banyak pertimbangan, sehingga guru sering melakukan kesalahan dalam bekerja.”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator mengendalikan bawahan dengan baik.

Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹⁸⁰

“Saya rasa, kemampuan Kepala Madrasah masih perlu untuk ditingkatkan lagi, dalam hal pengendalian para guru. Karena masih

¹⁷⁸ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁷⁹ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹⁸⁰ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd, Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



terlihat guru sering melakukan pelanggaran dan tidak melakukan tugas sesuai dengan yang diberikan oleh pimpinan”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan para guru, agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan madrasah masih kurang. Sehingga masih ada guru yang tidak mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Selain itu, juga masih ada guru yang tidak menaati setiap peraturan yang ditetapkan, seperti melakukan pelanggaran disiplin, khususnya pelanggaran terhadap absensi dan sering terlambat datang ke madrasah.

e. Tanggung Jawab

Kepala Madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indicator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah. Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:¹⁸¹

“Sebenarnya setiap guru harus mampu untuk mempertanggungjawabkan setiap hasil pembelajaran kepada Kepala Madrasah, karena Kepala Madrasahlah yang menjadi penanggung jawab kegiatan dalam organisasi ini adalah saya sebagai pimpinan tertinggi. Tetapi setiap masalah yang terjadi

¹⁸¹ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam proses pembelajaran harus mampu terlebih dahulu diselesaikan oleh guru, kemudian jika mereka tidak mampu untuk menyelesaikannya, ada guru BP, dan wakil Kepala Madrasah sesuai dengan bidangnya masing-masing. Jadi guru tersebut harusnya mampu untuk lebih mempertanggungjawabkan setiap hasil pembelajaran yang mereka miliki, agar kinerja guru menjadi lebih baik.

Kemudian pendapat seorang guru Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:¹⁸²

“Seharusnya Kepala Madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para, staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁸³

“Kepala Madrasah selaku pemegang kekuasaan tertinggi harus bertanggung jawab Namun sering terjadi Kepala Madrasah malah menyalahkan guru yang bersangkutan dan tidak ikut mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang telah ditetapkan”.

Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa kemampuan Kepala Madrasah dalam mempertanggungjawabkan pencapaian proses pembelajaran di Pondok Pesantren Nurul Huda masih kurang. Namun kemampuan guru untuk membuat guru mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diberikan kepada guru masih kurang terlaksana. Karena tidak seharusnya setiap masalah harus diselesaikan oleh Kepala Madrasah, namun guru yang bersangkutan juga harus mampu untuk menyelesaikan masalahnya masing-masing.

¹⁸² Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar, Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹⁸³ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.¹⁸⁴ Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda adalah sebagai berikut:¹⁸⁵

“Saya sudah berusaha untuk mengendalikan perilaku kerja, agar perilaku kerja yang saya tunjukkan bisa menjadi contoh bagi guru lainnya. Salah satu perilaku yang selalu saya jaga adalah mengendalikan emosional saya dalam bertugas. Saya selalu berusaha bersikap tenang dalam menghadapi permasalahan dan dalam berbagai kondisi.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa, Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁸⁶

“Kemampuan mengendalikan emosional Kepala Madrasah sudah bagus, namun Kepala Madrasah yang terlalu kalem tentu saja tidak baik juga, Kepala Madrasah juga harus mampu untuk bertindak, misalnya untuk mengatasi masalah guru yang kurang disiplin.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁸⁴ Goleman, Daniel. 2000. Emotional Intelligence (terjemahan), PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. hal. 64.

¹⁸⁵ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁸⁶ Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar, Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul

Huda yang lain menunjukkan bahwa:¹⁸⁷

“Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk mengendalikan dan menyesuaikan emosionalnya, ya tidak selamanya Kepala Madrasah harus bersikap kalem, ada kalanya Kepala Madrasah tersebut harus bersikap tegas kepada guru, misalnya kepada guru yang melakukan pelanggaran, terutama pelanggaran disiplin kerja.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menyesuaikan emosional dengan kondisi yang ada. Kepala Madrasah harus mampu bersikap tegas kepada guru yang melanggar disiplin. Namun, sikap tegas tersebut tidak harus marah-marah kepada guru.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah

Adapun tanggapan guru terhadap setiap indikator gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:

a. Pengambilan Keputusan.

Berdasarkan pada dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, maka perlu untuk melihat tanggapan dari Kepala Madrasah dan guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah terkait dengan proses pembelajaran. Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang

¹⁸⁷ Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islam Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.



proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah

Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹⁸⁸

“Seorang pemimpin yang baik harus memiliki kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan, agar keputusan yang ditetapkan bisa diterima dan dilaksanakan oleh setiap pihak, terutama guru yang mengajar. Jadi dalam pengambilan keputusan, terkait proses pembelajaran, maka penting untuk melihat berbagai aspek, seperti guru, sarana dan prasarana madrasah, kurikulum dan lainnya yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Selanjutnya, dalam proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan. Sehingga keputusan yang dihasilkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini bertujuan agar setiap keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa diterima, dan dilaksanakan oleh para guru dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan keputusan tersebut.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah melalui hasil wawancara berikut:¹⁸⁹

“Dalam pengambilan keputusan, Kepala Madrasah kurang mempertimbangkan beberapa hal, seperti kondisi guru dalam mengajar, kondisi sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran, serta kurikulum yang digunakan, sehingga keputusan yang dihasilkan terkadang kurang tepat, atau hanya mementingkan sekelompok orang”.

¹⁸⁸ Wawancara dengan Ust. Sirojul Munir, M.Sy Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 14.00 Wib.

¹⁸⁹ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 15.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah

Miftahul Hidayah yang lain menunjukkan bahwa:¹⁹⁰

“Selama ini yang saya ketahui, kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah ini cenderung kurang memperhatikan kondisi disekitarnya, serta kondisi dalam organisasi. Selain itu, juga kurang melibatkan para guru dalam setiap pengambilan keputusan. Jadi ini akan menyulitkan guru dalam proses pembelajaran, karena guru yang melaksanakan kebijakan tersebut. Jika kebijakan tersebut kurang tepat, ya nantinya akan memberatkan”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah sudah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan sehingga hasil keputusan tersebut dapat diterima oleh seluruh guru dan pihak yang ada di madrasah. Namun, Berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru di Madrasah, maka dapat dilihat bahwa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah (internal maupun eksternal), begitu juga dalam hal pelibatan guru. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah.

b. Motivasi

Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun

¹⁹⁰ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.



hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹⁹¹

“Kalau untuk meningkatkan motivasi intrinsik, biasanya saya akan lebih melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana mengajar, memberikan ucapan terimakasih kepada para guru, dan sebagainya”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:¹⁹²

“Terkadang saya harus memenuhi sendiri kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran, seperti laptop, saya harus sediakan sendiri. Belum lagi buku teks pembelajaran, terkadang bisa dipinjam di perpustakaan, atau saya sediakan sendiri.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah yang lain menunjukkan bahwa:¹⁹³

“saya merasa kemampuan untuk memotivasi kerja guru yang dimiliki oleh Kepala Madrasah ini masih kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya guru yang meninggalkan pekerjaan pada jam bekerja, serta tidak hadir, inikan menjadi salah satu indikasi bahwa motivasi kerja guru masih kurang maksimal. Oleh karena itu, Kepala Madrasah harus memperbaiki kemampuan memotivasi kerja guru, seperti selalu mengucapkan terimakasih kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁹¹ Wawancara dengan Ust. Sirojul Munir, M.Sy Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 14.00 Wib.

¹⁹² Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁹³ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.



memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsik masih kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru menyinggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah.

c. Komunikasi

Komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil, begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet dan berantakan. Dengan demikian, maka penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga komunikasi dengan para bawahannya. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹⁹⁴

“Saya selalu berusaha untuk berkoordinasi dengan para guru, agar setiap permasalahan guru dalam mengajar dapat saya dengar, dan saya carikan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu, koordinasi juga dilakukan untuk mengetahui capaian guru dalam mengajar, agar setiap guru yang belum dapat mencapai hasil mengajar terbaik, bisa ditingkatkan lagi. Namun terkadang guru enggan untuk menyampaikan masalah mereka dalam mengajar dalam forum, mereka biasanya lebih suka untuk langsung berbicara dengan Kepala Madrasah.”

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun terkadang guru tidak mau menyampaikan masalah yang dihadapi kepada Kepala Madrasah.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁹⁴ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁹⁵

“Komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah memang kurang, hal ini saya lihat dari kurangnya teguran Kepala Madrasah kepada guru yang datang terlambat, tidak mencapai kriteria kinerja yang diinginkan oleh madrasah, dan lainnya. Sehingga guru tersebut tidak merubah perilaku mereka dalam bekerja”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah yang lain menunjukkan bahwa:¹⁹⁶

“Kalau saya lihat, komunikasi yang dijalin oleh Kepala Madrasah dengan para guru sudah cukup baik, namun untuk menegur guru yang kurang disiplin dan kurang baik dalam bekerja, masih kurang dilaksanakan. Sehingga kedisiplinan dan kinerja guru tidak tercapai dengan baik.

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun terkadang guru tidak mau menyampaikan masalah yang dihadapi kepada Kepala Madrasah. Namun, berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru, maka komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang terlaksana dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya teguran terhadap guru yang melakukan kesalahan dalam bekerja, sering melakukan pelanggaran disiplin dalam mengajar dan sebagainya.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁹⁵ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

¹⁹⁶ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.

d. Mengendalikan Bawahan.

Penting bagi seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan para bawahannya. Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah adalah sebagai berikut:¹⁹⁷

“Saya selalu berusaha untuk memberikan arahan kepada guru dengan jelas. Selain itu, juga saya pantau pelaksanaan tugas yang diberikan tersebut. Hal ini saya lakukan agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan. Namun terkadang ada guru yang kurang menjalankan tugas dan arahan tersebut sesuai dengan perintah saya.”

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:¹⁹⁸

“Masih ada guru yang sering meninggalkan kelas dan memberikan tugas kepada siswa, bahkan ada guru yang kurang mampu untuk mencapai hasil pembelajaran yang baik. Namun Kepala Madrasah tidak mau menegurnya, dengan alasan guru tersebut memang diberikan kebebasan untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

¹⁹⁷ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

¹⁹⁸ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta dilindungi UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kemampuan mereka, asal tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indicator mengendalikan bawahan dengan baik. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini: ¹⁹⁹

“Terkadang ada guru yang mau melaksanakan setiap tugas yang diberikan dengan baik, namun tidak menutup kemungkinan ada guru yang kurang mau untuk menjalankan setiap tugas yang diberikan kepada mereka”.

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketetapan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya guru yang mengajar dengan menggunakan berbagai metode pembelajara, guru yang kurang disiplin, guru yang meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak mencapai hasil pekerjaan dengan maksimal.

¹⁹⁹ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E, Guru Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



e. Tanggung Jawab

Perbuatan yang dilakukan oleh para staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indicator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:²⁰⁰

“Selama ini saya sudah memberikan kewenangan kepada guru untuk melakukan proses pembelajaran yang sesuai dengan ketentuan kurikulum yang telah ditetapkan. Namun terkadang masih ada guru yang tidak menjalankan tugasnya sesuai dengan kurikulum tersebut. Sehingga hasil pembelajaran kurang maksimal, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja guru dalam mengajar. Sebagai seorang Kepala Madrasah, saya sudah mengingatkan agar guru dapat menyelesaikan setiap tugas yang telah diberikan kepada masing-masing guru dengan maksimal dan penuh tanggung jawab. Namun, masing-masing guru tentu saja memiliki cara pandang tersendiri untuk mengerjakan setiap tugas tersebut, sehingga hasil kinerja mereka dalam mengajar juga akan berbeda-beda. Ada yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga kinerja mereka bagus, adapula yang kurang, sehingga kinerja guru menjadi kurang bagus.

Kemudian pendapat seorang guru Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:²⁰¹

“Pertanggung jawaban dalam instansi madrasah ini sebenarnya dipegang oleh pimpinan puncak atau Kepala Madrasah, jadi apapun kebijakan apapun hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para guru, Kepala Madrasah harus berani bertanggung jawab, karena dialah yang mengarahkan dan mengkoordinasikan guru dalam bekerja, kalau dia baik dalam mengarahkan maka tidak masalah dalam pekerjaan, namun jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan guru, maka Kepala Madrasah

²⁰⁰ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²⁰¹ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta dimiliki UIN Suska Riau

selaku pemegang kekuasaan tertinggi harus bertanggung jawab Namun sering terjadi Kepala Madrasah malah menyalahkan guru yang bersangkutan dan tidak ikut mempertanggungjawabkan setiap kebijakan”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah

Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²⁰²

“Pada dasarnya gaya kepemimpinan Kepala Madrasah sudah terlaksana dengan cukup baik, namun dalam hal pertanggung jawaban Kepala Madrasah sering tidak tepat dalam memberikan tanggung jawab kepada para guru dalam bekerja, terutama dalam memberikan intruksi kepada para bawahannya. Seharusnya intruksi yang diberikan kepada guru diiringi dengan adanya pertanggung jawaban yang harus dilakukan. Selain itu, pelimpahan wewenang yang diberikan merupakan tanggung jawab Kepala Madrasah selaku pimpinan dalam hal pelaksanaannya. Oleh karena itu, sistematis pertanggungjawaban dalam organisasi ini perlu diperbaiki kembali oleh Kepala Madrasah, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan jelas penanggung jawabnya”.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Kepala Madrasah maupun guru, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang dilihat dari pertanggung jawabannya sebagai seorang pemimpin masih kurang terlaksana dengan baik, Karena seharusnya sebagai pemimpin tertinggi Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, maka yang harus mempertanggungjawabkan setiap kegiatan pembelajaran. Namun Kepala Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran tersebut.

²⁰² Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.



f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibatnya yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut.²⁰³

“Setiap masalah harus diselesaikan dengan kepala dingin, jangan ada emosi, jadi saya harus mampu untuk mengendalikan emosi saya dan juga emosi para guru ketika kita menemukan ada masalah. Namun terkadang ada guru yang kurang mampu untuk menjaga emosinya, tapi kita tetap berusaha untuk sabar menghadapinya.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa, Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut ini:²⁰⁴

“Kalau Kepala Madrasah sih masih bisalah mengatur emosionalnya, namun yang menjadi masalah adalah kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan emosional para guru ini yang kurang, jadi sering juga terjadi perselisihan antara para guru”.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²⁰³ Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd, Kepala Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²⁰⁴ Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Tsanawiyah M

Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²⁰⁵

“Kurangnya kemampuan Kepala Madrasah dalam mengelolah emosional para guru, menyebabkan seringnya terjadi perselisihan antara guru dengan guru. Hal ini yang masih perlu untuk menjadi perhatian dan peningkatan kemampuan Kepala Madrasah.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa, Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Adapun tanggapan guru terhadap setiap indicator gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:

a. Pengambilan Keputusan.

Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:²⁰⁶

²⁰⁵ Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.

²⁰⁶ Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa' Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saifuddin Syarif Pekanbaru

“Setiap kebijakan tentang proses pembelajaran yang saya tetapkan pastinya memperhatikan berbagai aspek, terutama terkait dengan kemampuan para guru dan siswa dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Selain itu, untuk kebijakan-kebijakan terkait dengan pembelajaran, maka saya selalu memperhatikan perkembangan kurikulum, serta perkembangan dunia pendidikan yang ada di Indonesia, khususnya di provinsi Riau, mengingat kita juga menggunakan satu kurikulum yang sama dengan kurikulum pondok pesantren (lirboyoy) dan yang satunya lagi itu kurikulum nasional. Jadi dalam setiap keputusan pastinya memperhatikan aspek-aspek tersebut”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru

Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:²⁰⁷

“Memang kebijakan yang diputuskan oleh Kepala Madrasah selalu memperhatikan kurikulum yang digunakan, namun Kepala Madrasah masih kurang memperhatikan kemampuan para guru dan juga kondisi sarana dan prasarana penunjang kebijakan dalam proses penentuan kebijakan terkait masalah pembelajaran”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Nurul

Huda Al-Islami Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²⁰⁸

“Saya kira Kepala Madrasah harus lebih memperhatikan kondisi di Madrasah Aliyah kita ini, jangan hanya memperhatikan kurikulum saja, namun juga diperhatikan tentang kemampuan para guru dalam mengajar, serta kemampuan sarana dan prasarana untuk menunjang proses pembelajaran nantinya”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat

bahwa: Kepala Madrasah seharusnya memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran untuk menentukan kebijakan yang akan ditetapkan, terkait dengan proses pembelajaran. Kepala Madrasah tidak bisa hanya berpatokan kepada kurikulum saja untuk menyusun kebijakan

²⁰⁷ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 13.00 Wib.

²⁰⁸ Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.



terkait dengan proses pembelajaran, namun juga harus memperhatikan kemampuan para guru untuk melaksanakan kebijakan tersebut, serta kemampuan sarana dan prasarana untuk mendukung terlaksananya proses pembelajaran yang sesuai dengan kebijakan tersebut.

b. Motivasi

Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:²⁰⁹

“Saya memberikan motivasi kepada para guru dengan menyediakan berbagai sarana dan prasarana penunjang kegiatan pembelajaran. Hal ini saya lakukan agar guru merasa senang dan nyaman dalam mengajar. Selain itu, juga saya selalu menerima masukan dari para guru, terkait dengan kekurangan sarana dan prasarana dalam mengajar. Apa yang dibutuhkan oleh para guru selalu saya usahakan untuk memenuhinya. Jadi saya berharap guru merasa nyaman dan senang dalam mengajar. Hal inilah yang nantinya dapat meningkatkan motivasi guru dalam mengajar”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:²¹⁰

“Saya rasa kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru juga masih kurang maksimal. Karena Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan guru dalam mengajar, seperti kebutuhan akan infokus, kebutuhan media pembelajaran. Kekurangan sarana dan prasarana ini

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²⁰⁹ Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa' Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²¹⁰ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta dilindungi UIN Suska Riau

menjadikan guru kurang nyaman dalam bekerja, terlebih lagi guru harus menyiapkan sarana dan prasana mengajar sendiri. Seperti untuk membuat media pembelajaran, biasanya guru disuruh untuk menyediakan media pembelajaran sesuai dengan kebutuhan para guru”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Nurul

Huda Al-Islami Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²¹¹

“Kebijakan Kepala Madrasah terkait motivasi guru, masih kurang tepat, seharusnya Kepala Madrasah selain menyediakan berbagai sarana untuk memotivasi guru, juga menindak langsung guru yang kurang memiliki motivasi, seperti sering tidak hadir, atau sering terlambat dalam mengajar. Karena kalau dibiarkan, kebiasaan tidak hadir atau terlambat dalam mengajar ini bisa menular kepada guru yang lain”.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa bahwa Kepala Madrasah sudah berusaha untuk meningkatkan motivasi intrinsic para guru, yaitu dengan memenuhi kebutuhan mereka dalam mengajar. Namun yang dirasakan guru masih kurang maksimal. Sarana dan prasara yang ada masih belum memadai untuk kegiatan pembelajaran, karena masih ada guru yang harus menyediakan media pembelajaran sendiri. Selain itu tidak adanya tindakan tegas dari Kepala Madrasah terhadap guru yang melakukan tindakan indisipliner, menjadikan guru-guru yang lain ikut-ikutan. Seharusnya guru yang kurang motivasi tersebut diarahkan dan digerakkan oleh Kepala Madrasah agar lebih meningkatkan motivasi kerjanya.

c. Mengendalikan Bawahan.

Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada hasil wawancara

²¹¹ Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.



dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut.²¹²

“Saya setiap paginya, selalu berusaha untuk memberikan arahan kepada guru sebelum mengajar. Selain itu, saya juga sering melakukan rapat mingguan, rapat bulanan. Hal ini bertujuan untuk menyampaikan informasi dan arahan yang dibutuhkan oleh para guru dalam mengajar. Selain itu, dalam rapat mingguan juga saya tanyakan tentang pencapaian proses pembelajaran kepada guru, jika masih belum tercapai biasanya saya tanyakan penyebab atau hambatan kenapa guru tersebut tidak mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan. Sehingga saya bisa memberikan solusi untuk dapat meningkatkan pencapaian hasil pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.”

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:²¹³

“Untuk kegiatan arahan, setiap harinya Kepala Madrasah selalu memberikan arahan kepada guru, namun untuk pemecahan masalah dalam proses pembelajaran, maka Kepala Madrasah masih kurang memberikan arahan kepada para guru. Selain itu, bagi guru yang masih belum mencapai target pembelajaran, Kepala Madrasah hanya menyarankan agar pada minggu depan target pembelajaran dapat lebih ditingkatkan.”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator mengendalikan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²¹² Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa', Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²¹³ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



bawahan dengan baik. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:²¹⁴

“Dalam rapat mingguan atau bulanan, Kepala Madrasah hanya mendengarkan keluhan dan masalah yang dihadapi oleh para guru dalam mengajar, beliau tidak memberikan solusi yang konkrit tentang penyelesaian masalah tersebut. Biasanya Kepala Madrasah hanya menyarankan agar guru tersebut dapat lebih meningkatkan hasil pembelajarannya masing-masing”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru, maka dapat dilihat bahwa: kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan para guru dalam mengajar masih kurang maksimal. Walaupun Kepala Madrasah telah melakukan rapat bulanan atau mingguan, namun pada rapat tersebut Kepala Madrasah hanya mendengarkan keluhan dari guru, tanpa ada solusi yang konkrit dari Kepala Madrasah terhadap guru yang kurang mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan.

d. Tanggung Jawab

Rasa tanggung jawab adalah suatu pengertian dasar untuk memahami manusia sebagai makhluk susila dan tinggi rendahnya akhlak yang dimilikinya. Etika yang paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Semua orang yang hidup di dunia ini disebut pemimpin. Karenanya sebagai pemimpin mereka memegang tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Akan tetapi, tanggungjawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (atsar) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu,

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²¹⁴ Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd, Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



yang dimaksud tanggungjawab di sini adalah lebih berarti sebuah upaya pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang dipimpin.

Kepala Madrasah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Perbuatan yang dilakukan oleh para staf dan guru tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indicator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah. Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:²¹⁵

“Saya selalu berusaha untuk mengarahkan guru agar dapat mencapai tujuan pembelajaran yang telah diberikan kepada mereka. Jadi setiap guru diberikan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kalau untuk pertanggungjawaban pencapaian pembelajaran menjadi urusan dari masing-masing guru, namun secara keseluruhan pencapaian pembelajaran madrasah merupakan tanggung jawab Kepala Madrasah. Artinya kita mempunyai tanggung jawab masing-masing”.

Kemudian pendapat seorang Guru madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:²¹⁶

“Seharusnya Kepala Madrasah tidak hanya mengarahkan guru untuk mempertanggungjawabkan setiap pencapaian hasil pembelajaran yang telah diembankan kepadanya, namun Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menindak tegas guru-guru yang tidak mencapai target pembelajaran yang ditetapkan”.

²¹⁵ Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa', Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²¹⁶ Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali, Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Nurul

Huda Al-Islami Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²¹⁷

“Seharusnya Kepala Madrasah tidak hanya mengarahkan para guru, tetapi juga harus menindak dan mencari solusi atas guru yang kurang mencapai target pembelajaran. Sehingga setiap guru dapat mempertanggungjawabkan setiap target pembelajaran yang telah diberikan kepada masing-masing guru”.

Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah hanya mengarahkan guru untuk mempertanggungjawabkan setiap target pembelajaran yang telah diberikan kepada masing-masing guru. Namun Kepala Madrasah tidak menindak dan mencari solusi atas kegagalan guru dalam mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru

Adapun tanggapan guru terhadap setiap indicator gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:

a. Pengambilan Keputusan.

Untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan yang baik, maka dapat dilihat dari tanggapan guru dan Kepala Madrasah tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran. Adapun hasil wawancara

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²¹⁷ Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.



dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai

berikut:²¹⁸

“Sebagai seorang Kepala Madrasah, maka saya harus memperhatikan dan mempertimbangkan berbagai masukan dari para guru, dan mempertimbangkan berbagai aspek terkait dengan keputusan yang akan saya lakukan. Adapun aspek-aspek yang perlu saya perhatikan dalam menetapkan kebijakan atau keputusan terkait dengan proses pembelajaran adalah guru, sarana dan prasarana madrasah, kurikulum dan lainnya yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Selanjutnya, dalam proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan. Sehingga keputusan yang dihasilkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah telah melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal ini bertujuan agar setiap keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah bisa diterima, dan dilaksanakan oleh para guru dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan keputusan tersebut.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:²¹⁹

“Dalam pengambilan keputusan, maka Kepala Madrasah kurang memperhatikan aspek-aspek pendukung kegiatan pembelajaran, seperti sarana dan prasarana. Selain itu, keterlibatan guru juga kurang, karena guru hanya menerima informasi terkait dengan kebijakan yang dibuat, tanpa dilibatkan dalam proses penetapan kebijakan tersebut”.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²¹⁸ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²¹⁹ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah M

Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²²⁰

“Kebijakan-kebijakan yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah ini cenderung kurang memperhatikan kondisi disekitarnya, serta kondisi dalam organisasi. Selain itu, juga keterlibatan para guru dalam setiap proses pengambilan keputusan masih kurang. Jadi guru akan merasa sulit untuk melaksanakan kebijakan tersebut, jika kebijakan tersebut dianggap memberatkan guru”.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa: Kepala Madrasah sudah selalu melibatkan berbagai pihak, seperti guru, komite madrasah, dan pihak lainnya yang berkepentingan sehingga hasil keputusan tersebut dapat diterima oleh seluruh guru dan pihak yang ada di madrasah. Namun, Berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru di Madrasah, maka dapat dilihat bahwa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah (internal maupun eksternal), begitu juga dalam hal pelibatan guru. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah.

Selanjutnya, dalam menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan, maka penting untuk melihat tanggapan guru dan Kepala Madrasah terkait dengan Pengalaman Seorang Kepala Madrasah Dalam Mengambil Keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:²²¹

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²²⁰ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.

²²¹ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

“Sebagai seorang Kepala Madrasah, saya tentu saja menetapkan berbagai kebijakan di madrasah berdasarkan pada pengalaman dan juga peraturan atau kebijakan yang telah ada, saya Cuma menyempurnakan dan melaksanakan yang belum terlaksana secara maksimal. Selain itu, untuk menentukan kebijakan madrasah, maka Kepala Madrasah selalu memperhatikan kebijakan terdahulu, dipilah mana yang terlaksana dan mana yang kurang terlaksana. Berdasarkan hal tersebut, maka Kepala Madrasah menetapkan kebijakan yang dapat menyempurnakan kebijakan-kebijakan terdahulu”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:²²²

“Saya rasa Kepala Madrasah harus lebih memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ada, sebelum membuat kebijakan yang baru. Karena kebijakan yang sudah ada dan terlaksana jangan dihilangkan, laksanakan saja kebijakan yang sudah ada namun belum terlaksana dengan baik, atau buat kebijakan pengganti kebijakan yang belum terlaksana tersebut.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah M Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²²³

“Seharusnya kebijakan yang sudah ada dan terlaksana dengan baik jangan diganti atau dirubah, ini akan menyulitkan bagi para guru dan santri untuk melaksanakannya. Kalaupun Kepala Madrasah ingin membuat kebijakan yang baru, bisa saja memperbaharui kebijakan yang sudah ada namun belum terlaksana. Inikan lebih bagus lagi, agar setiap kebijakan tersebut dapat terlaksana dengan baik”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah selalu berpedoman dengan kebijakan yang ada di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, dalam

²²² Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.

²²³ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



menentukan kebijakan yang akan diputuskan. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang diputuskan tidak bertentangan dengan kebijakan pondok, atau kebijakan madrasah sebelumnya. Namun, berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh guru, yang menyatakan bahwa: Kepala Madrasah seharusnya tidak mengganti kebijakan yang sudah ada dan sedang berjalan, tetapi Kepala Madrasah dapat mengganti atau merubah kebijakan yang sudah ada namun tidak berjalan dengan baik. Sehingga setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh Kepala Madrasah dapat terlaksana dan dapat diterima oleh setiap guru.

Indicator selanjutnya untuk menilai kemampuan Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan adalah terkait dengan kesesuaian fakta di madrasah dengan proses pengambilan keputusan seorang Kepala Madrasah. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:²²⁴

“Sebelum saya memutuskan suatu hal atau suatu kebijakan, saya selalu memperhatikan kondisi lingkungan madrasah. Hal ini saya lakukan agar kebijakan yang saya buat nantinya dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh para guru dan santri”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:²²⁵

“Kepala Madrasah kurang memperhatikan kondisi yang ada, seperti sarana dan prasarana dalam membuat kebijakan. Hasilnya ada guru yang harus menyediakan sarana pembelajaran secara mandiri. Seharusnya

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²²⁴ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²²⁵ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah harus memperhatikan kemampuan madrasah untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana guru dalam mengajar.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²²⁶

“Saya kira, Kepala Madrasah harus lebih memperhatikan kondisi di madrasah dalam menetapkan atau merumuskan suatu kebijakan. Hal ini penting dilakukan agar kebijakan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh para guru dan santri. Aspek pertama yang harus diperhatikan adalah terkait dengan sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Kalau kebijakan yang dikeluarkan tanpa ada sarana dan prasarana pendukung, maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa: keputusan yang dibuat harus sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari guru, dan santri. Sementara itu, pendapat yang disampaikan oleh para guru menunjukkan bahwa Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan dan kondisi guru dalam menentukan sebuah keputusan yang akan diambilnya. Salah satunya adalah terkait dengan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Kalau tidak ada sarana dan prasarana pendukung, maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal.

Selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan, sangat perlu untuk melihat wewenang yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Hal ini juga harus dilihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang Kepala Madrasah. Oleh karena itu, penting dalam penelitian ini untuk melihat

²²⁶ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



penggunaan wewenang Kepala Madrasah dalam proses pengambilan keputusan. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:²²⁷

“Kewenangan untuk menetapkan suatu kebijakan memang berada ditangan saya sebagai Kepala Madrasah. Namun kebijakan yang saya ambil atau saya tetapkan ini tentu saja harus sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan guru untuk melaksanakannya. Oleh karena itu pada setiap proses pengambilan suatu keputusan atau pembuatan suatu kebijakan, maka saya selalu melibatkan dan mendengarkan aspirasi dari guru, beserta komite. Namun keputusan final tetap di tangan Kepala Madrasah”.

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:²²⁸

“Saya merasa Kepala Madrasah memegang penuh wewenang untuk menetapkan suatu kebijakan. Saya hanya diberikan informasi adanya kebijakan baru, tanpa ada rapat atau pertemuan untuk mendengarkan aspirasi dari para guru.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²²⁹

“Saya lihat Kepala Madrasah kurang mendengarkan aspirasi dari guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala Madrasah hanya memberikan informasi tentang kebijakan tersebut kepada guru dan harus dilaksanakan. Jadi ini sangat memberatkan bagi para guru, karena kebijakan tersebut tidak mendengarkan usulan dari para guru”.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan guru dan Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah menyatakan selalu

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²²⁷ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²²⁸ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.

²²⁹ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



mendengarkan pendapat dari para guru, sebelum memutuskan suatu kebijakan. Sementara itu, para guru menyatakan bahwa Kepala Madrasah tidak melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala Madrasah hanya menyampaikan informasi terkait dengan keputusan yang akan dilaksanakan kepada para guru.

Keputusan yang diambil seorang pimpinan juga harus dilihat kualitas keputusan tersebut. Salah satu cara untuk melihat gaya pemimpin dalam memutuskan suatu kebijakan, maka dapat dilihat dari rasionalitas keputusan atau kebijakan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi seorang Kepala Madrasah untuk melihat rasionalitas keputusan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru adalah sebagai berikut:²³⁰

“Sebagai Kepala Madrasah, saya selalu memperhitungkan dampak dari kebijakan yang akan ditetapkannya. Selain itu, Kepala Madrasah juga telah menimbangkan kebijakan tersebut dapat diterima atau tidak oleh para guru.”

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh salah satu guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut:²³¹

“Saya rasa, Kepala Madrasah sering kali membuat keputusan tanpa memikirkan secara matang tentang dampak dan manfaat dari keputusan tersebut. Sehingga sering terjadi penolakan atas kebijakan yang diputuskan dari para guru.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²³⁰ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²³¹ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²³²

“Ada beberapa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah secara cepat, karena hal itu merupakan suatu hal yang penting. Selain itu, kebijakan Kepala Madrasah biasanya sudah bersifat rasional dan bisa diterima oleh para guru”.

Berdasarkan pada penilaian terhadap keputusan yang diambil atau ditetapkan oleh Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa secara umum Kepala Madrasah masih kurang baik dalam mengambil keputusan di masing-masing tingkat madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Misalnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang masih kurang, kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan sebelumnya sebelum menetapkan keputusan yang akan dibuat, keputusan yang dihasilkan kurang sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, masih adanya intervensi dari sekelompok guru dalam proses pengambilan keputusan, dan yang terakhir adalah terkait dengan keputusan yang diambil terkadang tidak rasional, karena tidak memperhitungkan manfaat dan dampak dari kebijakan tersebut.

b. Motivasi

Hal pertama yang perlu dilihat adalah tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru. Adapun

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²³² Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:²³³

“Untuk meningkatkan motivasi intrinsik guru, maka saya melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana mengajar, memberikan penghargaan kepada para guru, dan sebagainya”.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:²³⁴

“Tidak semua kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran yang disediakan madrasah, jadi ada sebagian sarana dan prasarana yang harus disediakan oleh guru, seperti media pembelajaran yang harus disediakan langsung oleh guru.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²³⁵

“Saya merasa kemampuan untuk memotivasi kerja guru yang dimiliki oleh Kepala Madrasah ini masih kurang maksimal. Karena masih ada guru yang meninggalkan pekerjaan pada jam bekerja, serta tidak hadir, inikan menjadi salah satu indikasi bahwa motivasi kerja guru masih kurang maksimal.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dilihat bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsik masih

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²³³ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²³⁴ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²³⁵ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah.

Selanjutnya adalah terkait dengan motivasi ekstrinsik, atau motivasi yang berasal dari luar pribadi para guru. Untuk memberikan motivasi kepada para guru, maka Kepala Madrasah bisa melakukan berbagai cara, misalnya dengan menyediakan hadiah kepada guru yang berprestasi. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut:²³⁶

“Saya sudah berusaha untuk memotivasi para guru dalam bekerja, seperti dengan memberikan sanksi kepada guru yang melanggar kedisiplinan, dan juga memberikan hadiah kepada guru yang memiliki prestasi kerja terbaik. Selain itu, juga diadakan evaluasi setiap minggu dan bulanan untuk mengetahui permasalahan guru dalam mengajar, sehingga saya mengetahui kebutuhan guru, dan saya akan coba untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator kemampuan memotivasi secara intrinsik secara maksimal. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:²³⁷

“Kepala Madrasah kurang memberikan motivasi lebih kepada guru-guru yang memiliki prestasi lebih. Selama ini tidak ada yang namanya guru berprestasi atau guru yang memiliki kinerja baik. Selain itu juga tidak ada sanksi pelanggaran bagi guru yang melanggar disiplin madrasah.”

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²³⁶ Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²³⁷ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²³⁸

“Kepala Madrasah jarang sekali memberikan hadiah kepada guru yang berprestasi atau memiliki kinerja baik. Jangankan hadiah, pemberian predikat guru terbaik atau kinerja terbaik pun hampir tidak pernah dilakukan. Selama ini semua guru itu sama saja, tidak peduli yang memiliki kinerja baik atau tidak baik, Kepala Madrasah tidak pernah memperdulikannya.

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara, maka dapat dilihat bahwa motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik, guru tidak diberikan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka, serta guru tidak diberikan sanksi jika melakukan pelanggaran dan kurang mencapai kinerja terbaik.

c. Komunikasi

Penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menjaga komunikasi dengan para bawahannya. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut.²³⁹

“Saya selalu berusaha untuk berkoordinasi dengan para guru, agar setiap permasalahan guru dalam mengajar dapat saya dengar, dan saya carikan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Salah satu langkah yang saya lakukan untuk menjaga komunikasi dengan guru adalah dengan rutin melakukan rapat mingguan maupun rapat bulanan. Tujuannya adalah untuk mengetahui permasalahan guru dan hambatan guru dalam mengajar.”

Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru yang ada di

Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang

²³⁸ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.

²³⁹ Wawancara dengan Drs. H M Syahid, Kepala Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami

Pekanbaru melalui hasil wawancara berikut ini:²⁴⁰

“Komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah memang kurang, guru hanya bisa menyampaikan permasalahan proses pembelajaran hanya pada saat rapat mingguan atau rapat bulanan saja. Padahal masalah pembelajaran hampir setiap hari dihadapi oleh guru.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²⁴¹

“Kalau permasalahan komunikasi antara guru dengan Kepala Madrasah itu kurang terjalin dengan baik, guru hanya bisa menyampaikan permasalahan dalam proses pembelajaran kepada Kepala Madrasah pada saat rapat mingguan atau rapat bulanan. Sementara itu, guru harus menghadapi masalah setiap hari, tentu saja guru yang menghadapi masalah ini membutuhkan solusi, terutama dari Kepala Madrasah, selaku atasan mereka”.

Berdasarkan pada pendapat Kepala Madrasah, maka dapat dilihat

bahwa Kepala Madrasah selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan para guru, agar guru dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Namun, berdasarkan pada pendapat yang disampaikan oleh para guru, maka komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang terlaksana dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari komunikasi yang terjalin antara guru dan Kepala Madrasah hanya pada rapat mingguan atau rapat bulanan saja.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²⁴⁰ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

²⁴¹ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



d. Mengendalikan Bawahan.

Indikator pertama yang perlu diperhatikan dalam mengendalikan bawahan adalah Terkait Dengan kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut.²⁴²

“Sebagai Kepala Madrasah Aliyah, saya selalu berusaha untuk memberikan arahan kepada guru dengan jelas. Saya juga ikut memantau pelaksanaan tugas yang diberikan tersebut. Hal ini saya lakukan agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan. Namun terkadang ada guru yang kurang menjalankan tugas dan arahan tersebut sesuai dengan perintah saya.”

Pendapat yang berbeda disampaikan oleh seorang guru yang ada di Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, seperti tanggapan yang disampaikan oleh salah satu guru di Madrasah Aliyah melalui hasil wawancara berikut ini:²⁴³

“Kepala Madrasah enggan untuk menegur guru yang sering meninggalkan kelas dan memberikan tugas kepada siswa, bahkan ada guru yang kurang mampu untuk mencapai hasil pembelajaran yang baik. Alasannya guru tersebut memang diberikan kebebasan untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kemampuan mereka, asal tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik”

Selanjutnya berdasarkan pada pernyataan salah seorang guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah masih belum melaksanakan setiap indikator mengendalikan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²⁴² Wawancara dengan Drs. H M Syahid, Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²⁴³ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.



bawahan dengan baik. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara berikut ini:²⁴⁴

“Guru-guru ini juga ada yang melaksanakan setiap intruksi Kepala Madrasah dengan baik. Namun ada juga yang membandel dengan tidak menjalankan perintah atau intruksi dari Kepala Madrasah”.

Berdasarkan pada pemaparan hasil wawancara di atas, maka dapat dilihat bahwa Kepala Madrasah telah memberikan arahan dengan baik kepada para guru. Namun terkadang masih ada guru yang kurang menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya guru yang mengajar dengan menggunakan berbagai metode pembelajara, guru yang kurang disiplin, guru yang meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak mencapai hasil pekerjaan dengan maksimal.

e. Tanggung Jawab

Untuk menilai tanggung jawab Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya, maka dapat dilihat dari indicator terkait dengan tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al Islami Pekanbaru adalah sebagai berikut.²⁴⁵

²⁴⁴ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd, Guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.

²⁴⁵ Wawancara dengan Drs. H M Syahid, Kepala Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Huda Al Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

“Sebagai seorang Kepala Madrasah, saya sudah mengingatkan agar guru dapat menyelesaikan setiap tugas yang telah diberikan kepada masing-masing guru dengan maksimal dan penuh tanggung jawab. Namun, masing-masing guru tentu saja memiliki cara pandang tersendiri untuk mengerjakan setiap tugas tersebut, sehingga hasil kinerja mereka dalam mengajar juga akan berbeda-beda. Ada yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga kinerja mereka bagus, adapula yang kurang, sehingga kinerja guru menjadi kurang bagus. Oleh karena itu, untuk mempertanggungjawabkan hasil pelajaran ya tergantung dari pada hasil belajar masing-masing guru.

Kemudian pendapat seorang guru Tsanawiyah Nurul Huda Al Islami

Pekanbaru yang disampaikan melalui wawancara berikut ini:²⁴⁶

“Seharusnya Kepala Madrasah tidak bisa lepas tangan terhadap pencapaian hasil pembelajaran guru, karena Kepala Madrasah yang menentukan kebijakan pembelajaran di madrasah, sehingga Kepala Madrasah juga harus ikut bertanggung jawab atas pencapaian yang kurang maksimal tersebut”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan Guru Madrasah Aliyah Miftahul

Hidayah Pekanbaru yang lain menunjukkan bahwa:²⁴⁷

“Guru dan Kepala Madrasah sudah memiliki perannya masing-masing di madrasah, jadi setiap orang guru maupun Kepala Madrasah harus mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepada mereka masing-masing”.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Kepala Madrasah maupun guru, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kemampuan Kepala Madrasah untuk mempertanggungjawabkan hasil belajar masih kurang. Karena seharusnya sebagai pemimpin tertinggi Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, maka yang harus mempertanggungjawabkan setiap kegiatan pembelajaran. Namun Kepala

²⁴⁶ Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P, Guru Madrasah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 10.00 Wib.

²⁴⁷ Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.



Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran tersebut.

Implikasi Manajerial

Dalam penjelasan arti kepemimpinan dikatakan bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang pemimpin dengan jalan memperkarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekspetensi atau penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.²⁴⁸

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan di Pondok Pesantren harus memperhatikan tentang beberapa hal, seperti: Pengambilan Keputusan, Motivasi, Komunikasi, Mengendalikan Bawahan, Tanggung Jawab, dan Kemampuan Mengendalikan Emosional. Berdasarkan pada hasil penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, maka masing-masing Kepala Madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang hampir mirip, hal ini dapat dilihat dari table berikut ini:

²⁴⁸ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindra Persada, 2011), h. 39



Tabel 4.7: Rangkuman tentang Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
<p>Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan yang tidak menjangkau kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang menjiplak dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p>	Pengambilan Keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak semua keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah melibatkan para guru. Seharusnya setiap keputusan atau kebijakan yang. Jadi keputusan tersebut sering tidak dapat diterima oleh para guru, kalau keputusan tersebut kurang diterima oleh guru, maka kebijakan tersebut kurang dilaksanakan dengan baik oleh para guru 2. Kepala Madrasah telah melihat berbagai kebijakan terdahulu, yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuatnya. Hal ini bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah bisa diterima dan dijalankan oleh para guru. Namun, Guru merasa kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah sering bertentangan dengan kebijakan-kebijakan sebelumnya. 3. Keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah selalu memperhatikan kondisi atau fakta yang ada di madrasah. Namun guru memandang bahwa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang memperhatikan kondisi madrasah, baik kondisi guru, sarana prasarana, dan juga siswa. 4. Kepala Madrasah tetap memiliki wewenang penuh untuk memutuskan atau menentukan suatu kebijakan yang akan diterapkan di madrasah tersebut. Namun pada proses pengambilan keputusan, Kepala Madrasah tetap mempretimbangkan pendapat dari para guru. Namun, pendapat yang berbeda disampaikan oleh para guru, yang menyatakan keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah merupakan wewenang dari Kepala Madrasah. Namun pada beberapa keputusan yang dibuat, keputusan Kepala Madrasah lebih sering dipengaruhi oleh sekelompok guru, dan tidak memandang pendapat atau masukan dari guru lainnya.
	Motivasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuannya untuk memotivasi kerja para gurunya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru yang masih



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
© Hak cipta milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.		sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi. 2. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah yang dilihat dari kemampuannya untuk memotivasi kerja para gurunya masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan Kepala Madrasah untuk memotivasi guru yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi
	Komunikasi	Kemampuan komunikasi guru masih cukup baik, sehingga harus diperbaiki, agar komunikasi yang terjalin antara guru dengan Kepala Madrasah dapat berjalan dengan baik. Hal ini dibutuhkan untuk memberikan informasi yang jelas tentang proses dan tujuan pembelajaran. Selain itu, juga penting untuk memberikan masukan kepada guru, maupun dari guru kepada Kepala Madrasah
	Mengendalikan Bawahan	1. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan para guru, agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan madrasah masih kurang. 2. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengendalikan etika guru dalam bekerja masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh para guru, dan juga guru yang mengajar masih ada yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
	Tanggung Jawab	kemampuan Kepala Madrasah dalam mempertanggungjawabkan pencapaian proses pembelajaran di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Namun kemampuan guru untuk membuat guru mempertanggungjawabkan setiap tugas yang diberikan kepada guru masih kurang terlaksana. Karena tidak seharusnya setiap masalah harus diselesaikan oleh Kepala Madrasah, namun guru yang bersangkutan juga harus mampu untuk menyelesaikan masalahnya masing-masing.
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	1. Kepala Madrasah dalam mempertanggungjawabkan pencapaian proses pembelajaran di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru masih kurang. 2. Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
<p>© Hak cipta milik UIN Suska Riau</p> <p>State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:</p> <p>a. Pengutipan harus mencantumkan sumber: penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.</p> <p>b. Pengutipan tidak diperbolehkan untuk kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang menyebarkan atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p> <p>Kepala Madrasah Islamiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru</p>	<p>Pengambilan Keputusan</p>	<p>menyesuaikan emosional dengan kondisi yang ada. Kepala Madrasah harus mampu bersikap tegas kepada guru yang melanggar disiplin. Namun, sikap tegas tersebut tidak harus marah-marah kepada guru.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang Kepala Madrasah melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah (internal maupun eksternal), begitu juga dalam hal pelibatan guru. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah. 2. Kepala Madrasah kurang memperhatikan kebijakan sebelumnya atau kebijakan yang ada di pondok sebelum menentukan atau memutuskan suatu kebijakan yang baru. Hal ini menjadikan guru merasa kesulitan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. 3. Keputusan yang dibuat harus sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari guru, dan santri. Sementara itu, pendapat yang disampaikan oleh para guru menunjukkan bahwa Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan dan kondisi guru dalam menentukan sebuah keputusan yang akan dibuatnya. 4. Kepala Madrasah menyatakan selalu mendengarkan pendapat dari para guru, sebelum memutuskan suatu kebijakan. Sementara itu, para guru menyatakan bahwa Kepala Madrasah hanya mementingkan sekelompok guru saja dalam membuat keputusan. 5. Keputusan yang diambil atau ditetapkan oleh Kepala Madrasah, maka dapat dilihat bahwa secara umum Kepala Madrasah masih kurang baik dalam mengambil keputusan di masing-masing tingkat madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Misalnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang masih kurang, kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan sebelumnya sebelum menetapkan keputusan yang akan dibuat, keputusan yang dihasilkan kurang sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, masih adanya intervensi dari sekelompok guru dalam proses pengambilan keputusan, dan yang terakhir adalah terkait dengan keputusan yang diambil terkadang tidak



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
<p>© Hak cipta milik UIN Suska Riau</p> <p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p> <p>State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau</p>		rasional, karena tidak memperhitungkan manfaat dan dampak dari kebijakan tersebut.
	Motivasi	<p>1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsik masih kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah</p> <p>2. Motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik, guru tidak diberikan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka, serta guru tidak diberikan sanksi jika melakukan pelanggaran dan kurang mencapai kinerja terbaik.</p>
	Komunikasi	komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang terlaksana dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya teguran terhadap guru yang melakukan kesalahan dalam bekerja, sering melakukan pelanggaran disiplin dalam mengajar dan sebagainya.
	Mengendalikan Bawahan	<p>1. kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya guru yang mengajar dengan menggunakan berbagai metode pembelajara, guru yang kurang disiplin, guru yang meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak mencapai hasil pekerjaan dengan maksimal.</p> <p>2. Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan dan mengendalikan sikap atau etika guru dalam mengajar juga masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh guru, serta guru yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah ditetapkan kepada mereka</p>
	Tanggung Jawab	Pada proses pertanggungjawaban, guru dan Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Selain itu, guru merasa untuk



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
2. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.	© Hak cipta milik UIN Suska Riau	pencapaian proses pembelajaran yang maksimal, Kepala Madrasah juga ikut dalam menentukan kebijakan-kebijakan terkait dengan proses pembelajaran, sehingga semuanya bisa berjalan dengan maksimal. Namun, guru tidak mendapatkan yang diinginkan, sehingga hasil pembelajaran kurang tercapai dengan baik.
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun terkadang ada guru yang kurang bisa menahan emosi ketika menemukan masalah. Sehingga Kepala Madrasah tetap berusaha untuk meredam emosinya tersebut.
Kepala Madrasah Nurul Huda Islami	Pengambilan Keputusan	1. Kepala Madrasah seharusnya memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran untuk menentukan kebijakan yang akan ditetapkan, terkait dengan proses pembelajaran 2. Kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah masih kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ada. Sehingga kebijakan yang dihasilkan kurang diterima oleh para guru. 3. Keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah masih kurang sesuai dengan fakta yang ada di lapangan, atau kondisi yang ada di madrasah. 4. Keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah tidak memperhatikan kondisi yang ada di madrasah, baik para guru maupun sarana dan prasarana. Selain itu kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melibatkan para guru, Kepala Madrasah hanya menyampaikan informasi terkait dengan kebijakan yang telah ditetapkan kepada para guru 5. Keputusan yang diambil oleh Kepala Madrasah sering tidak rasional dan sulit diterima oleh para guru. Hal ini terjadi karena Kepala Madrasah dalam merumuskan dan menentukan suatu kebijakan dengan tergesah-gesah dan kurang memperhatikan kondisi yang ada di madrasah.
	Motivasi	Kepala Madrasah sudah berusaha untuk meningkatkan motivasi intrinsic para guru, yaitu dengan memenuhi kebutuhan mereka dalam mengajar. Namun yang dirasakan guru masih kurang maksimal. Sarana dan prasara yang ada masih belum memadai



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
1. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 2. Hak cipta milik UIN Suska Riau 3. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 4. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.	Komunikasi	untuk kegiatan pembelajaran, karena masih ada guru yang harus menyediakan media pembelajaran sendiri. Kemampuan komunikasi Kepala Madrasah dengan guru masih kurang,, hal ini dapat dilihat dari adanya rapat mingguan, rapat bulanan yang dilakukan oleh guru dan Kepala Madrasah. Namun para guru masih merasa komunikasi yang terjalin tidak hanya sebatas pada rapat saja, melainkan setiap harinya. Hal ini dikarenakan guru membutuhkan Kepala Madrasah untuk mencari solusi dalam setiap permasalahan yang dihadapi oleh guru dalam mengajar
	Tanggung Jawab	Kepala Madrasah hanya mengarahkan guru untuk mempertanggungjawabkan setiap target pembelajaran yang telah diberikan kepada masing-masing guru. Namun Kepala Madrasah tidak menindak dan mencari
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	Kepala Madrasah seharusnya mampu untuk menyesuaikan emosional dengan kondisi yang ada. Kepala Madrasah harus mampu bersikap tegas kepada guru yang melanggar disiplin. Namun, sikap tegas tersebut tidak harus marah-marah kepada guru.
Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah	Pengambilan Keputusan	1. Guru merasa keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah cenderung kurang melibatkan guru dalam setiap keputusan terkait dengan proses pembelajaran di Madrasah 2. Kepala Madrasah seharusnya tidak mengganti kebijakan yang sudah ada dan sedang berjalan, tetapi Kepala Madrasah dapat mengganti atau merubah kebijakan yang sudah ada namun tidak berjalan dengan baik. 3. Kepala Madrasah kurang melihat kebutuhan dan kondisi guru dalam menentukan sebuah keputusan yang akan dibuatnya. Salah satunya adalah terkait dengan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Kalau tidak ada sarana dan prasarana pendukung, maka kebijakan tersebut tidak akan berjalan dengan maksimal. 4. Kepala Madrasah tidak melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Kepala Madrasah hanya



Jabatan	Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
© Hak cipta milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau. 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.		menyampaikan informasi terkait dengan keputusan yang akan dilaksanakan kepada para guru. 5. Kepala Madrasah masih kurang baik dalam mengambil keputusan di masing-masing tingkat madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. Misalnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang masih kurang, kurang memperhatikan kebijakan-kebijakan sebelumnya sebelum menetapkan keputusan yang akan dibuat, keputusan yang dihasilkan kurang sesuai dengan kondisi yang ada di madrasah Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, masih adanya interpersi dari sekelompok guru dalam proses pengambilan keputusan, dan yang terakhir adalah terkait dengan keputusan yang diambil terkadang tidak rasional, karena tidak memperhitungkan manfaat dan dampak dari kebijakan tersebut.
	Motivasi	1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah untuk memotivasi para guru dalam bekerja, khususnya motivasi intrinsik masih kurang dirasakan oleh para guru. Hal ini dapat dilihat dari seringnya guru meninggalkan pelajaran, serta guru yang tidak hadir ke madrasah. 2. Motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik, guru tidak diberikan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka, serta guru tidak diberikan sanksi jika melakukan pelanggaran dan kurang mencapai kinerja terbaik
	Komunikasi	Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan dan mengendalikan sikap atau etika guru dalam mengajar juga masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh guru, serta guru yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah ditetapkan
	Mengendalikan Bawahan	Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan



Jabatan		Kriteria Penilaian	Hasil Penilaian
2.	1. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang		ketetapan yang telah ditetapkan.
		Tanggung Jawab	Kepala Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran tersebut.
		Kemampuan Mengendalikan Emosional	Kepala Madrasah sudah berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan tidak emosi. Namun sifat kalem yang dimiliki oleh Kepala Madrasah ini harus disesuaikan dengan tempatnya. Jadi kalau ada guru yang melanggar disiplin, Kepala Madrasah tetap harus tegas.

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat dilihat sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami

Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda dalam melaksanakan indikator-indikator gaya kepemimpinan masih belum bisa dikatakan maksimal. Karena masih terdapat guru yang menganggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, Sebagai salah satu orang yang memegang penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien. Karena dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan, maka akan menentukan kesuksesan Kepala Madrasah untuk menyatukan tujuan pondok pesantren dengan tujuan individu (guru dan pegawai). Sehingga tujuan pondok pesantren dapat tercapai dengan maksimal. Seorang Kepala Madrasah jika dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya berorientasi kepada masalah pembelajaran, ini menunjukkan bahwa ia sedang menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Oleh karena itu dalam menjalankan peran ini

1. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepala Madrasah akan menaruh perhatian yang tinggi pada masalah kurikulum, proses pembelajaran, penilaian hasil belajar serta pengembangan guru.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Madrasah seyogyanya banyak menaruh perhatian terhadap masalah pembelajaran, karena fungsi utama madrasah adalah melayani siswa dalam kegiatan belajar dan keberhasilan belajar siswa tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan Kepala Madrasah, bahkan dalam salah standar kerja Kepala Madrasah yang ditetapkan oleh ISLLC (The Interstate School Leaders Licensure Consortium).

Gordon dkk menyatakan “A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by advocating, nurturing, and sustaining school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.” Mengingat tanggung jawab Kepala Madrasah begitu besar terhadap keberhasilan belajar siswa, maka Kepala Madrasah hendaknya menaruh perhatian yang tinggi terhadap masalah ini, Kepala Madrasah dituntut untuk menjadi pemimpin yang memiliki orientasi terhadap masalah pembelajaran, yaitu pemimpin yang mempunyai perhatian yang tinggi, terhadap proses dan hasil belajar siswa, untuk mewujudkan hal ini masalah mengajar dan belajar hendaknya menjadi perhatian utama Kepala Madrasah, di samping aspek manajerial madrasah.²⁴⁹

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah melaksanakan gaya kepemimpinan belum maksimal. Karena masih terdapat guru yang

²⁴⁹ Gordon, Richard, Alson, J. A. and S. (2007). *School Leadership & Administration*. McGraw-Hill.



menanggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Seorang kepala madrasah jika dalam menjalankan fungsi kepemimpinnya berorientasi kepada masalah pembelajaran, menunjukkan bahwa ia sedang menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Oleh karena itu dalam menjalankan peran ini kepala madrasah akan menaruh perhatian yang tinggi pada masalah kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar serta pengembangan guru. Menurut Daresh dan Playco dalam Daryanto mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.

Memperhatikan berbagai pendapat dan hasil penelitian, tampaknya tidak bisa dipungkiri bahwa kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk ditetapkan di madrasah karena disebut sebelumnya bahwa kepemimpinan pembelajaran berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran mampu memberikan dorongan dan arah terhadap warga madrasah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya. Kepemimpinan pembelajaran juga mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah.



Kepemimpinan pembelajaran penting diterapkan dimadrasah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan madrasah sebagai sekolah belajar (Learnig School).

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami.

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat dilihat bahwa tidak semua Kepala Madrasah melaksanakan gaya kepemimpinan dengan maksimal. Karena masih terdapat guru yang menganggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, Sebagai salah satu orang yang memegang penting dalam mencapai tujuan organisasi, maka Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien. Karena dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan, maka akan menentukan kesuksesan Kepala Madrasah untuk menyatukan tujuan madrasah dengan tujuan individu (guru dan pegawai). Sehingga tujuan madrasah dapat tercapai dengan maksimal. Seorang Kepala Madrasah jika dalam menjalankan fungsi kepemimpinnya berorientasi kepada masalah pembelajaran, ini menunjukkan bahwa ia sedang menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Oleh karena itu dalam menjalankan peran ini Kepala Madrasah akan menaruh perhatian yang tinggi pada masalah kurikulum, proses pembelajaran, penilaian hasil belajar serta pengembangan guru.

Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Madrasah seyogyanya banyak menaruh perhatian terhadap masalah pembelajaran, karena fungsi utama madrasah adalah melayani siswa dalam kegiatan belajar dan keberhasilan belajar siswa tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan Kepala Madrasah, bahkan dalam salah satu

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
2. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



standar kerja Kepala Madrasah ditetapkan oleh ISLLC (*The Interstate School Leaders Licensure Consortium*).

Gordon dkk menyatakan “A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by advocating, nurturing, and sustaining school culture and instructional programs conducive to student learning and staff professional growth.” Mengingat tanggung jawab Kepala Madrasah begitu besar terhadap keberhasilan belajar siswa, maka Kepala Madrasah hendaknya menaruh perhatian yang tinggi terhadap masalah ini, Kepala Madrasah dituntut untuk menjadi pemimpin yang memiliki orientasi terhadap masalah pembelajaran, yaitu pemimpin yang mempunyai perhatian yang tinggi, terhadap proses dan hasil belajar siswa, untuk mewujudkan hal ini masalah mengajar dan belajar hendaknya menjadi perhatian utama Kepala Madrasah, di samping aspek manajerial madrasah.²⁵⁰

Memperhatikan berbagai pendapat dan hasil penelitian, seperti yang telah dikemukakan pada bagian awal tulisan ini, tampak bahwa kepemimpinan instruksional yang dilakukan oleh kepala madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan belajar siswa, oleh karena sudah saatnya kepala madrasah menyediakan waktu dan tenaga yang lebih banyak untuk melaksanakan model kepemimpinan ini. Untuk melaksanakan kepemimpinan instruksional dengan baik tidak bisa dilakukan secara tergesa-gesa, sebab jika dilakukan seperti itu tidak memberikan manfaat bagi peningkatan hasil belajar siswa.

²⁵⁰ Gordon, Richard, Alison, J. A. and S. (2007). *School Leadership & Administration*. McGraw-Hill.



4. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah dalam melaksanakan gaya kepemimpinan belum maksimal. Karena masih terdapat guru yang menganggap bahwa Kepala Madrasah kurang menjalankan kepemimpinan sesuai dengan indikator gaya kepemimpinan. Madrasah merupakan salah satu tempat dilaksanakannya kegiatan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah ditujukan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan maupun sikap. Keberhasilan madrasah dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah, karena kepala madrasah merupakan administrator yang bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan belajar setiap peserta didiknya, dengan menyediakan fasilitas, lingkungan belajar, dan program pembelajaran yang memungkinkan siswa bisa berkembang dengan baik.

Banyak tugas yang harus dilakukan oleh kepala madrasah penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan di madrasah, yaitu sebagai manajer, supervisor dan sebagai pemimpin. Mengingat tugas yang bersifat administrasi dan manajerial begitu banyak yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, maka sebagian besar waktu dan tenaganya tercurah untuk menyelesaikan tugas yang terkait dengan masalah manajerial tersebut. Hasil penelitian Stronge dalam Daryano, menunjukkan bahwa seluruh dari pekerjaan yang harus dilaksanakan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengemukakan sumber.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Oleh kepala madrasah hanya 10% persen yang dialokasikan untuk kepemimpinan pembelajaran.²⁵¹

Dalam rangka menjadikan Kepala Madrasah sukses untuk menjalankan kepemimpinannya, maka perlu dilakukan beberapa langkah, seperti:

1. Menjadi pemimpin atau pemimpin yang baik selalu mencontohkan disiplin akan waktu, seperti tepat waktu akan selesainya kerjaan. Ketepatan atau kedisiplinan waktu yang terjaga juga akan membuat semua hal menjadi maksimal dalam hasilnya.
2. Menjadi pemimpin atau pemimpin dituntut Bersikap adil. Dimana Kepala Madrasah dituntut untuk tidak mendiskriminasi guru atau lebih mudahnya bersikap adil kepada semua guru.
3. Pandai membaca situasi. Kepala Madrasah diwajibkan selalu bisa mengayomi bawahannya demi mendapatkan situasi kerja yang kondusif. Karena dengan memahami lingkungan kerja, tentunya akan membuat anda lebih mudah berbaur dan mendapatkan guru yang konsisten dan loyal dalam hal pekerjaan.
4. Lakukan komunikasi dan interaksi dengan baik. Kepala Madrasah juga harus selalu bisa ramah dengan siapa pun yang berada dikantor. Apabila anda memiliki waktu senggang lain cobalah ajak bawahan secara bergantian makan siang bersama atau sekedar minum kopi untuk saling mengenal lebih dalam.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

²⁵¹ Daryanto. *Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. (Bandung: Gava Media. 2011), hlm. 167

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Sebagai Kepala Madrasah, berikan bimbingan akan instruksi yang anda berikan. Untuk menjadi Kepala Madrasah atau pemimpin yang baik, selalu berikan penjelasan lebih kepada guru agar mereka bisa mengerjakan instruksi anda dengan baik.
6. Berikan apresiasi atau *reward*. Apresiasi atau *reward* yang tepat diberikan kepada guru yang layak mendapatkan, tentunya akan selalu membuat hasil kerja atau target perusahaan tercapai dengan maksimal.
7. Menjaga sikap tegas. bersikap tegas juga akan membuat guru meyakini anda sebagai seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab.
8. Tetap kekerja dengan tim. Untuk menjadi pemimpin yang baik, wajib untuk selalu menjaga kekompakan bawahan.
9. Menerima masukan dengan baik. Kritik yang masuk maupun saran yang sederhana sekalipun, sebaiknya jangan pernah diabaikan begitu saja. Terima dan cerna dengan baik demi terbentuknya jati diri pemimpin yang baik pula tentunya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: a) Tidak semua keputusan yang dibuat oleh Kepala Madrasah melibatkan para guru, b) guru yang masih sering meninggalkan pekerjaan, atau kurang memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi, c) tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh para guru, dan juga guru yang mengajar masih ada yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: 1) Kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah kurang melihat kondisi yang ada di sekitar madrasah, 2) Motivasi yang diberikan Kepala Madrasah masih kurang maksimal, seperti kurangnya sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran.
3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: a) Keputusan atau kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah masih kurang sesuai dengan fakta yang ada di lapangan, atau kondisi yang ada di madrasah, b) Kemampuan komunikasi Kepala

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Madrasah dengan guru masih kurang, hal ini dapat dilihat dari adanya rapat mingguan, rapat bulanan yang dilakukan oleh guru dan Kepala Madrasah.

4. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru masih kurang terlaksana dengan baik, seperti dalam beberapa hal berikut: 1) Kemampuan Kepala Madrasah untuk mengarahkan guru masih kurang terlaksana dengan baik, terutama dalam hal mengarahkan guru agar mau menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan ketetapan yang telah ditetapkan. 2) Kepala Madrasah masih sering tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari seringnya Kepala Madrasah memberikan kebebasan kepada guru dalam mengajar tanpa adanya control terhadap proses pembelajaran.

B. Saran

Dengan adanya Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Madrasah Kondusif Terhadap Produktivitas guru, maka dari hasil penelitian ini dapat diberikan beberapa rekomendasi, yaitu:

1. Menjadi pemimpin atau pemimpin yang baik selalu mencontohkan disiplin waktu, seperti tepat waktu akan selesainya kerjaan. Ketepatan atau kedisiplinan waktu yang terjaga juga akan membuat semua hal menjadi maksimal dalam hasilnya.
2. Menjadi pemimpin atau pemimpin dituntut Bersikap adil. Dimana Kepala Madrasah dituntut untuk tidak mendiskriminasi guru atau lebih mudahnya bersikap adil kepada semua guru.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Pandai membaca situasi. Kepala Madrasah diwajibkan selalu bisa mengayomi bawahannya demi mendapatkan situasi kerja yang kondusif. Karena dengan memahami lingkungan kerja, tentunya akan membuat anda lebih mudah berbaur dan mendapatkan guru yang konsisten dan loyal dalam hal pekerjaan.
4. Lakukan komunikasi dan interaksi dengan baik. Kepala Madrasah juga harus selalu bisa ramah dengan siapa pun yang berada di kantor. Apabila anda memiliki waktu senggang lain cobalah ajak bawahan secara bergantian makan siang bersama atau sekedar minum kopi untuk saling mengenal lebih dalam.
5. Sebagai Kepala Madrasah, berikan bimbingan akan instruksi yang anda berikan. Untuk menjadi Kepala Madrasah atau pemimpin yang baik, selalu berikan penjelasan lebih kepada guru agar mereka bisa mengerjakan instruksi anda dengan baik.
6. Berikan apresiasi atau *reward*. Apresiasi atau *reward* yang tepat diberikan kepada guru yang layak mendapatkan, tentunya akan selalu membuat hasil kerja atau target perusahaan tercapai dengan maksimal.
7. Menjaga sikap tegas. bersikap tegas juga akan membuat guru meyakini anda sebagai seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab.
8. Tetap bekerja dengan tim. Untuk menjadi pemimpin yang baik, wajib untuk selalu menjaga kekompakan bawahan.
9. Menerima masukan dengan baik. Kritik yang masuk maupun saran yang sederhana sekalipun, sebaiknya jangan pernah diabaikan begitu saja.

Terima dan cerna dengan baik demi terbentuknya jati diri pemimpin yang baik pula tentunya.

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



DAFTAR PUSTAKA

1. Abdullah Munir, 2008, *Menjadi Kepala Madrasah Efektif*, Jogjakarta: Ar Ruzz Media,
2. H. Abrori Syuhud Abdullah, 2017, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Religius Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Studi Kasus Di MTs Mambaul Ulum Bata-Bata Palengaan Pamekasan*, Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
3. Ahmad Fauzi, 2017, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam*, Nidhomul Haq Vol 2 No: 2 Juli 2017
4. Ahmad Tafsir, 2011, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya,.
5. Ainur Rofik, 2012. *Pembaharuan Pesantren*, jember : STAIN jember Press,
6. Akte Notaris Pendirian Yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami
7. Ali Anwar, 2011. *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo Kediri*, Cetakan I, Kediri, Pustaka Pelajar,
8. Amri Darwis. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Agama Islam*. Pekanbaru. Suska pers.
9. Ara Hidayat & Imam Machali, 2012, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Madrasah Dan Madrasah*, Yogyakarta: Penerbit Kaukaba,
10. Babun Suharto, 2011. *Dari Pesantren Untuk Umat*, Surabaya : Imtiyaz,
11. Chandrasekhar wijaya, 2017, *Perilaku organisasi*, Medan, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI),
12. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan,
13. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011,
14. Emi Ratna Aprilana, 2016, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif Di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang*,
15. Fitriyani, dkk, 2018, *Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di MDA Bani AL-Kautsar Medan*, Maimun. EDU RILIGIA: Vol. 2 No.3 Juli- September 2018
16. Hani Handoko, 2011, *Manajemen Edisi*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta,



- Jamal Ma'mur Asmani, 2012, *Tips Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press,
- Endang Kartini Kartono, 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Bandung: Rajawali Press,
- Endang Kartini Kartono, 2005, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormalitu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Endang Kartini Kartono, 2011, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Lexy, J. Moleong, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya,
- Malayu S. P. Hasibuan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.
- Marno, 2007, *Islam by Manajement and Leaderdhip*, Jakarta: Lintas Pustaka,
- Mohammad Karim, 2010, *Konsep Kepemimpinan Transformasional*, UIN Maliki Press, Malang,
- Muhammad Saroni, 2006, *Manajemen Madrasah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz,
- Nurmansyah, E. C, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Pekanbaru;Unilak Press,
- Onisims Amtu, 2011, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta,
- Rivai Veithzal, dkk, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktek*, Jakarta. Rajawali Pers,
- Sofyandi dan Garniwa, 2007, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Graha Ilmu,
- Sudarwan Danim dan Khairil, 2011, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta,
- Sudarwan Danim, 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Alfabeta Bandung.
- Sulistiyatni, 2009, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Sutrisno Edy, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Pranada Media Group, Jakarta.
- Yusuf Sagala, 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta,
- , 2008, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta,
- Yusufuddin, dkk., 2015, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media,
- Yusuf Rivai, Dedy Mulyadi, 2012, *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi*, Jakarta :Rajawali Pers,
- UU RI No. 20 Th. 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya* Bandung: PT Citra Umbara,
- Wahjosumidjo, 2007, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, Jakarata: PT Rajagrafindo,
- , 2008, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- , 2010, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers,
- , 2011. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. PT. RajaGrafindo Persada., Jakarta.
- Wawancara dengan Ust. Rohmat, S.Pd Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 11.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Khittotul Khiyar Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 11.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Imam Nawawi, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 1.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Sirojul Munir, M.SyKepala Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 9 November 2020, Jam 14.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Saiman, S.Pd Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 10 November 2020, Jam 15.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Asyrofi S.E Guru Madrasah Tsanawiyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 9 November 2020, Jam 17.00 Wib.
- Wawancara dengan Ust. Abd. Khaliq Musyafa' Kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 11.00 Wib.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Wawancara dengan Ust. Ilyas Ali Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru, 11 November 2020, Jam 13.00 Wib.

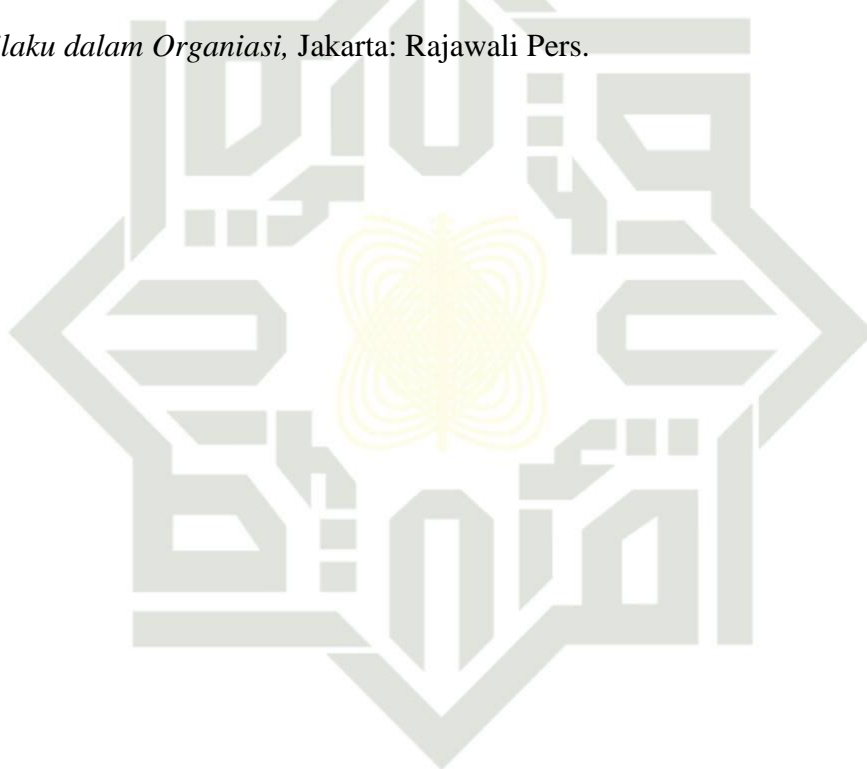
Wawancara dengan Ust. Dzul Qornain, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru. 11 November 2020, Jam 12.00 Wib.

Wawancara dengan Drs. H M Syahid Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 11.00 Wib.

Wawancara dengan Ust. Mizan Fadholi, S.I.P Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru, 12 November 2020, Jam 13.00 Wib.

Wawancara dengan Ust. Mukhtar, S.Pd Guru Madrasah Aliyah Miftahul Hidayah Pekanbaru. 12 November 2020, Jam 14.00 Wib.

Wibowo. 2014. *Prilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.





GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU

DRAFT WAWANCARA PENELITIAN



OLEH :

MUHAMMAD ALI

NIM : 21890111628

**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTAN SARIF KASIM RIAU
1442 H / 2021M**

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SULTAN SARIF KASIM RIAU
1441 H / 2020M**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK
PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU**

IDENTITAS RESPONDEN

Kepada Yth Bapak/Saudara

Bapak/Ibu

Di: -

Pekanbaru

Dengan hormat,

Saya Muhammad Ali mahasiswa Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Sarif Kasim Riau, melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis mengenai “**Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru**” Sebagai alat untuk mendapatkan data penelitian, maka penulis membuat Draft Wawancara ini.

Setiap pernyataan yang ada dalam Draft Wawancara ini mewakili setiap indikator yang ada pada setiap variabel penelitian ini, dan sifatnya tidak ada yang memaksa.

Maka saya mohon kesediaan Bapak/Saudara meluangkan waktunya untuk mengisi daftar pernyataan Draft Wawancara penelitian ini dengan baik dan sebenarnya. Tujuan dari pengisian Draft Wawancara tersebut adalah untuk kepentingan ilmiah. Berikut ini data-data yang perlu untuk saudara isi dengan teliti dan sesuai dengan fakta:

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengemukakan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



DAFTAR WAWANCARA

- Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang proses pengambilan keputusan oleh seorang Kepala Madrasah, terkait dengan proses pembelajaran?
- ()
- ()
- ()
- ()
- Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang pengalaman seorang Kepala Madrasah dalam mengambil keputusan?
- ()
- ()
- ()
- ()
- Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu kesesuaian fakta di madrasah dengan proses pengambilan keputusan seorang Kepala Madrasah?
- ()
- ()
- ()
- ()
4. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang penggunaan wewenang Kepala Madrasah dalam proses pengambilan keputusan?
- ()
- ()
- ()
- ()

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang rasionalitas keputusan yang ditetapkan oleh Kepala Madrasah?

()

()

()

()

Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi intrinsik dari para guru?

()

()

()

()

Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang cara Kepala Madrasah dalam meningkatkan motivasi para guru?

()

()

()

()

8. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan komunikasi Kepala Madrasah dengan para guru?

()

()

()

()

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam mengarahkan para guru dalam mengajar?
- ()
- ()
- ()
- ()
10. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam mengendalikan etika para guru dalam mengajar?
- ()
- ()
- ()
- ()
11. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai visi dan misi madrasah?
- ()
- ()
- ()
- ()
12. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang tanggung jawab Kepala Madrasah dalam mencapai tujuan pembelajaran?
- ()
- ()
- ()
- ()

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

UIN SUSKA RIAU



3. Bagaimanakah, pandangan bapak/ibu tentang kemampuan Kepala Madrasah dalam mengendalikan emosional Pribadi dan para guru?

()

()

()

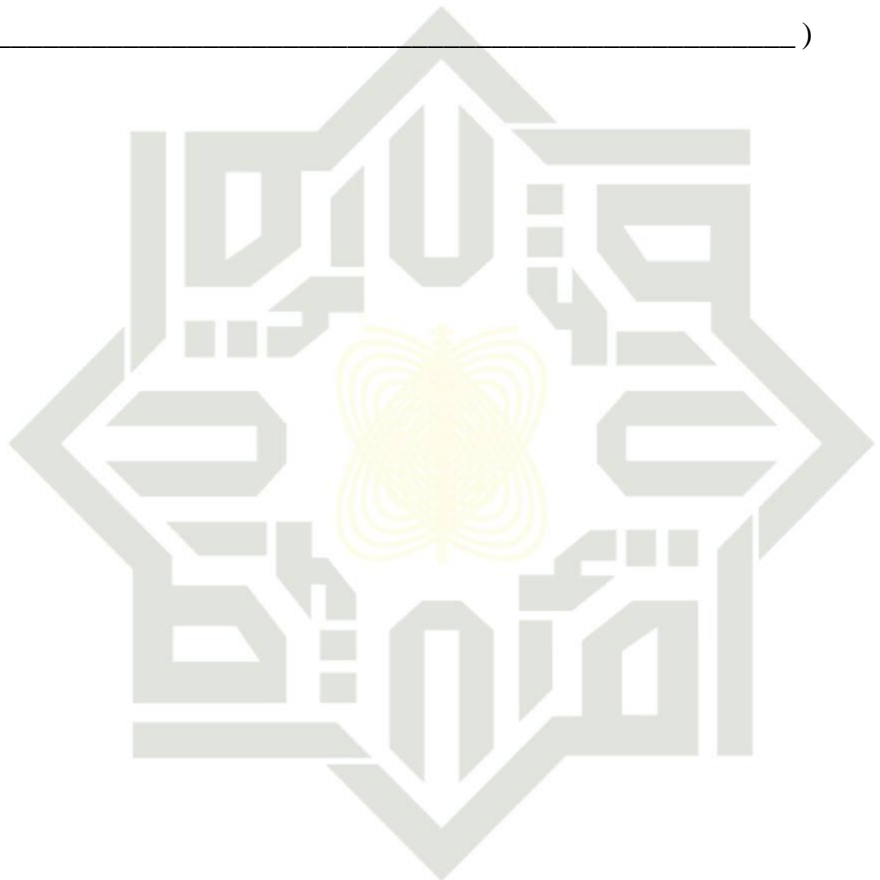
()

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU



PEMERINTAH PROVINSI RIAU
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU

Gedung Menara Lancang Kuning Lantai I dan II Komp. Kantor Gubernur Riau
Jl. Jend. Sudirman No. 460 Telp. (0761) 39064 Fax. (0761) 39117 **PEKANBARU**
Email : dpmptsp@riau.go.id

REKOMENDASI

Nomor : 503/DPMPTSP/NON IZIN-RISSET/34401
T E N T A N G



1.04.02.01

**PELAKSANAAN KEGIATAN RISSET/PRA RISSET
DAN PENGUMPULAN DATA UNTUK BAHAN TESIS**

Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Riau, setelah membaca Surat Permohonan Riset dari : **Direktur Program Pascasarjana UIN Suska Riau, Nomor : 249/Un.04/Ps/PP.09.00/2020 Tanggal 28 Juli 2020**, dengan ini memberikan rekomendasi kepada:

- | | | |
|----------------------|---|--|
| 1. Nama | : | Muhammad Ali |
| 2. NIM / KTP | : | 21890111628 |
| 3. Program Studi | : | PENDIDIKAN AGAMA ISLAM |
| 4. Konsentrasi | : | MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM |
| 5. Jenjang | : | S2 |
| 6. Judul Penelitian | : | KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU |
| 7. Lokasi Penelitian | : | PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU |

Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Tidak melakukan kegiatan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan.
2. Pelaksanaan Kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data ini berlangsung selama 6 (enam) bulan terhitung mulai tanggal rekomendasi ini diterbitkan.
3. Kepada pihak yang terkait diharapkan dapat memberikan kemudahan serta membantu kelancaran kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data dimaksud.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Dibuat di : Pekanbaru
Pada Tanggal : 30 Juli 2020



Ditandatangani Secara Elektronik Melalui :
Sistem Informasi Manajemen Pelayanan (SIMPEL)

**DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
PROVINSI RIAU**

Tembusan :

Disampaikan Kepada Yth :

1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Riau di Pekanbaru
2. Kepala Madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru
3. Direktur Program Pascasarjana UIN Suska Riau di Pekanbaru
4. Yang Bersangkutan



المعهد نور الهدى الإسلامي

PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI

Sekretariat : Jl. Handayani No. 25 Kel. Perhentian Marpoyan Kec. Marpoyan Damai Pekanbaru-Riau Hp. 085272157228

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN RISET

Nomor :

Kepala pondok pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru Menerangkan bahwa :

Nama : Muhammad Ali

NIM : 21890111628

Prodi : Pendidikan Agama Islam

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Agama Islam

Judul Tesis : Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Pondok Pesantren

Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru

Benar nama tersebut diatas telah melakukan penelitian di Madrasah di Pondok Pesantren Nurul Huda Al-Islami Pekanbaru dengan Judul GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI PONDOK PESANTREN NURUL HUDA AL-ISLAMI PEKANBARU.

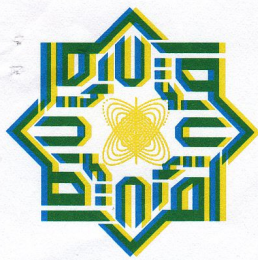
Demikian surat ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Pekanbaru, 12 Januari 2021

Kepala Pondok



Tohir, S.Pd



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PASCASARJANA
كلية الدراسات العليا
THE GRADUATE PROGRAMME

Alamat : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28129 PO.BOX. 1004
Phone & Facs, (0761) 858832, Site : pps.uin-suska.ac.id E-mail : pps@uin-suska.ac.id

Nomor : 249/Un.04/Ps/PP.00.9/2020
Lamp. : 1 berkas
Hal : Izin Melakukan Kegiatan Riset Tesis/Disertasi

Pekanbaru, 28 Juli 2020

Kepada
Yth. Gubernur Riau
Cq. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu
Satu Pintu Riau
Pekanbaru

Dengan hormat, dalam rangka penulisan tesis/disertasi, maka dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengizinkan mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama : MUHAMMAD ALI
NIM : 21890111628
Program Studi : Pendidikan Agama Islam S2
Semester/Tahun : V (Lima) / 2020
Judul Tesis/Disertasi : Kepemimpinan kepala madrasah
dipondok pesantren Nurul Huda al
islami Pekanbaru

untuk melakukan penelitian sekaligus pengumpulan data dan informasi yang diperlukannya dari Pekanbaru

Waktu Penelitian: 3 Bulan (28 Juli 2020 s.d 30 September 2020)

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



Afrizal. M, MA

5591015 198903 1 001



LANGUAGE DEVELOPMENT CENTER
STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF SULTAN SYARIF KASIM RIAU
مركز ترقية اللغة لجامعة سلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية



SERTIFIKAT

ARABIC PROFICIENCY TEST

DIBERIKAN KEPADA

Muhammad Ali

Nomor ID : 21890111628

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Tanggal Lahir : 07 Maret 1987

بيان النتائج لاختبار اللغة العربية لمعرفة الكفاءة اللغوية

55 : الاستماع

56 : القواعد

63 : القراءة

580 : النتيجة

Berlaku Hingga : 15 September 2021

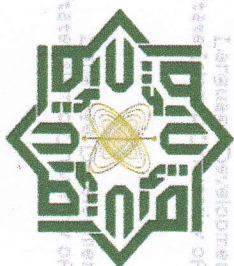


Arabic Proficiency Test® Certificate Provided by
Language Development Center of State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau.
The scores and information presented in this score report are approved.

Address : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28128 PO BOX 1004 HP. 0852 7144 0823
Email : info@pusat-bahasa.info Website : pusat-bahasa.info



Mahyudin Syukri, M. Ag
The Head of Language Development Center



UIN SUSKA RIAU

LANGUAGE DEVELOPMENT CENTER

STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF SULTAN SYARIF KASIM RIAU
مركز ترقية اللغة لجامعة سلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية

CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

This is to certify that

Name : Muhammad Ali
ID Number : 2189011628
Date of Birth : March 07, 1987
Sex : Male
Test Form : Paper Based Test

Achieved the following scores on the
English Proficiency Test

Listening Comprehension : 45
Structure & Written Expressions : 53
Reading Comprehension : 58

Overall Score

: 520

Expired Date : July 16, 2022



The Head of Language Development Center

Mahyadin Syukri, M. Ag
NIP. 19720421 200604 1 003

UIN SUSKA RIAU
State Islamic University of SJKKA Riau

State Islamic University of SJKKA Riau

English Proficiency Test@ Certificate Provided by
Language Development Center of State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau.

The scores and information presented in this score report are approved.
Address : Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 94 Pekanbaru 28128 PO BOX 1004
HP. 0852 7144 0823 Fax. (0761) 858832
Email : info@pusat-bahasa.info Website : pusat-bahasa.info



UIN SUSKA RIAU

KARTU KONTROL KONSULTASI

BIMBINGAN TESIS / DISERTASI MAHASISWA

NAMA

: MUHAMMAD ALI

NIM

: 21890111628

PROGRAM STUDI

: PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

KONSENTRASI

: MANAJEMEN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

PEMBIMBING I / PROMOTOR

: Drs. Salmawati, Febi, M. Ag

PEMBIMBING II / CO PROMOTOR

: Dr. Andi Murniati, M.Pd.

JUDUL TESIS/DISERTASI

: GAYA KEPERIMPINAN

KEPALA MADRASAH Di

PONDOK PESANTREN NURUL HUDA

AL-ISLAMI PEKANBARU

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

KONTROL KONSULTASI BIMBINGAN TESIS / DISERTASI *

NO.	Tanggal Konsultasi	Materi Pembimbing / Promotor *	Paraf Pembimbing/ Promotor	Keterangan
1.	14/2020 /2	Senjaya U Kendat	SP	
2.	12/2020 /10	Perbaikan konsep & judul	SP	
3.	25/20 /12	Perbaikan laporan penelitian	SP	
4.	7/21 /1	Perbaikan laporan penelitian	SP	
5.	15/21 /6	Perbaikan laporan penelitian	SP	
6.	2/21 /7	Apa itu Digitalisasi	SP	

Catatan :
*Coret yang tidak perlu

Pekanbaru, 24 Januari 2020

Pembimbing / Promotor *

Dr. Solusi Kari, M. Ag

KONTROL KONSULTASI BIMBINGAN TESIS / DISERTASI *

NO.	Tanggal Konsultasi	Materi Pembimbing / Promotor *	Paraf Pembimbing/ Co Promotor	Keterangan
1.	24/2020 /12	Perbaikan latar belakang	2	
2.	7/2021 /7	Perbaikan Bab II	2	
3.	9/2021 /7	Perbaikan Penulisan Bab III	2	
4.	10/2021 /7	Perbaikan laporan penelitian	2	
5.	11/2021 /7	Perbaikan Penulisan	2	
6.	12/2021 /7	ACC	2	

Catatan :
*Coret yang tidak perlu



Pekanbaru, 15 Januari 2021

Pembimbing II / Co Promotor *

Dr. Solusi Kari, M. Ag

**KARTU KONTROL MENGIKUTI SEMINAR TESIS/DISERTASI
PROGRAM PASCASARJANA UIN SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

NAMA : Muhammad Ali
 NIM : 21890111628
 PROGRAM : Pascasarjan
 PRODI : PAI
 KONSENTRASI : MPI

NO	TGL/HARI	JUDUL TESIS/DISERTASI	PARAF SEKRETARIS	KET
1	1 Juli 2019 SEMIN	Strategi dan Implementasi Pembentukan Karakter Disiplin Santri di Pondok Modern Darussalam Gontor Putri Kampus 7		Ahmad Izuli
2				
3				
4	1 Juli 2019 SEMIN	Pengaruh tingkat kemampuan manajerial kepala sekolah, Iklim kerja dan motivasi kerja terhadap guru di SMPN 1 Kecamatan Kuala Kabupaten Kampar		Juli helmi
5				
6				
7				
8	1 Juli 2019 SEMIN	Manajemen kepala Desa Dalam meningkatkan motivasi Pemuda Saka untuk melanjutkan Pendidikan ke Perguruan tinggi di Desa Kesuman Ampai Bhatin Solapan		Johanda
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Pekanbaru,
Direktur,

20....

Prof. Dr. H. Afrizal M, MA
 NIP. 19591015 198903 1 001

NB: 1. Kartu ini dibawa setiap kali mengikuti Seminar

2. Setiap mahasiswa wajib menghadiri minimal 10 kali Seminar sebelum menjadi Peserta Seminar